

**ANALISIS PENGARUH FAKTOR
SITUASIONAL DAN FAKTOR INDIVIDUAL
TERHADAP KEEFEKTIFAN PELATIHAN**
(STUDI KASUS PADA POLITEKNIK NEGERI SEMARANG)



TESIS

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

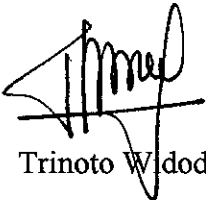
Oleh :
Trinoto Widodo
NIM C4A002088

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**



Sertifikasi

Saya, Trinoto Widodo, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.



Trinoto Widodo

September, 2004

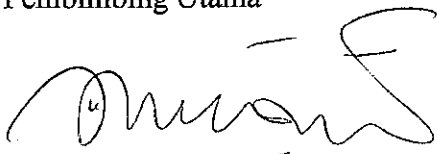
PERSETUJUAN DRAFT TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul :

ANALISIS PENGARUH FAKTOR SITUASIONAL DAN FAKTOR INDIVIDUAL TERHADAP KEEFEKTIFAN PELATIHAN (STUDI KASUS PADA POLITEKNIK NEGERI SEMARANG)

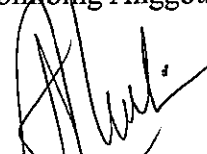
Yang disusun oleh Trinoto Widodo, NIM C4A002088
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal 8 September 2004

Pembimbing Utama



Dra. Amie Kusumawardhani, MSc.

Pembimbing Anggota



Dra. Herniwati RH, MS

Universitas Diponegoro Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

MOTTO

“Syukur adalah pengikat nikmat dan pencegah azab”

*“Maka nikmat Tuhan kamu yang manakah yang kamu dustakan ?”
(QS. Al-Rahman : 13)*

PERSEMBAHAN

Tesis ini aku persembahkan untuk:

*Isteriku tercinta dan anak-anakku tersayang yang telah membuat hidup ini
menjadi indah dan menyenangkan.*

ABSTRACT

At this moment research and theory of training affectivity leads toward training attributes and adopts global perspective system. Therefore, the influences of individual factors and situational factors should be studied and it becomes the objective of this research.

Data was taken by using purposive sampling technique with 100 respondents. The Data was analyzed with SEM (Structural Equation model) by employing AMOS 4.0 Program.

The result of data analyzing shows that all hypothesis which are proposed are excepted. It means that individual factors ; self-efficacy during training, motivation before training and fulfillment of training expectation; and situational factor ; work environment; influence training affectivity.

The research result brings theoretical implication and managerial implication. The theoretical implication of this research is to support the prior theory which used as a foundation of thesis proposed . The managerial implication of this research is to suggest how to make or increase training affectivity that is done by Polines.

Further research which proposed in this research is to consider another individual factors such as motivation after training as influencing factor of training affectivity and chooses different object such as banking.

ABSTRAKSI

Pada saat ini dapat dikatakan bahwa teori dan penelitian yang berkaitan dengan keefektifan pelatihan telah mengarah pada fokus atribut yang terdapat pada program pelatihan dan mengadopsi sistem global perspektif. Oleh sebab itu dampak faktor individual dan situasional terhadap keefektifan pelatihan harus dikaji dan inilah kajian inilah yang menjadi tujuan penelitian dalam tesis ini.

Pengambilan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan metode purposive sampling dengan jumlah sampel 100 responden. Data yang diperoleh dianalisis dengan metode SEM (Structural Equation Modelling) dalam program AMOS 4.0.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan diterima artinya faktor individual ; kemampuan diri selama pelatihan, motivasi pra pelatihan dan pemenuhan harapan pelatihan ; serta faktor situasional ; lingkungan kerja; berpengaruh terhadap keefektifan pelatihan.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis yang berupa mendukung teori terdahulu yang diajukan sebagai tesis dan implikasi manajerial yang berupa rekomendasi kepada Polines tentang bagaimana Polines mampu meningkatkan keefektifan pelatihan yang mereka laksanakan.

Beberapa agenda penelitian mendatang yang diajukan dalam penelitian ini adalah mengkaji keefektifan pelatihan dengan mempertimbangkan faktor individual yang berupa motivasi setelah pelatihan dan penelitian dilaksanakan pada obyek yang berbeda seperti pada perbankan.

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah, Tuhan Seru Sekalian Alam yang telah menganugerahkan nikmat-Nya kepada kami, sehingga kami dapat menyelesaikan tesis yang berjudul : “ Analisis Pengaruh Faktor Situasional dan Faktor Individual terhadap Keefektifan Pelatihan”

Banyak pihak yang telah membantu dalam penyelesaian ini, untuk itulah kami menyatakan terima kasih kami kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwardjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro
2. Dra. Amie Kusumawardhani, MSc selaku pembimbing I yang telah banyak memberikan petunjuk dan masukkan dalam penulisan tesis ini.
3. Dra. Herniwati RH, MS selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan pengarahan dan masukkan dalam penulisan tesis ini.
4. Bapak dan ibu staf Pengajar Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak memberikan bekal ilmu yang menunjang terselesaikannya tesis ini.
5. Teman – temanku seangkatan yang menumbuhkan rasa senang di dalam menempuh pendidikan di MM tercinta ini, sehingga waktu terasa sangat singkat.

Kami menyadari bahwa tesis ini masih banyak kelemahan, oleh sebab itu kami sangat menghargai kritik dan saran, meskipun demikian kami berharap bahwa paling tidak tesis ini mampu memberikan pengkayaan ilmu bidang manajemen khususnya strategik pengembangan sumber daya manusia.

Semarang, 8 September 2004

Trinoto Widodo

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Sertifikasi	ii
Halaman Persetujuan	iii
Halaman Motto	iv
Halaman Persembahan	v
<i>Abstract</i>	vi
Abstraksi	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan dan Kegunaan	9
 BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1 Konsep – Konsep Dasar	11
2.1.1 Keefektifan Pelatihan	11
2.1.2 Kemampuan Diri	15
2.1.3 Lingkungan Kerja dan Kemampuan Diri Selama Pelatihan dan Motivasi Pra Pelatihan	17
2.1.4 Kemampuan Diri Selama Pelatihan dan Keefektifan Pelatihan	20
2.1.5 Motivasi Pra Pelatihan dan Keefektifan Pelatihan	21
2.1.6 Pemenuhan Harapan Pelatihan dan Keefektifan Pelatihan	23
2.2 Penelitian Terdahulu	24
2.3 Pengembangan Model	26
2.4 Thesis-thesis yang Diajukan	27
2.5 Dimensionalisasi Variabel	28
2.6 Definisi Operasional Variabel	31
 BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Pendahuluan	33
3.2 Desain Penelitian	33
3.3 Jenis dan Sumber Data	36
3.3.1 Data Primer	36
3.3.2 Data Sekunder	37
3.4 Populasi dan Sampel	37
3.5 Metode Pengumpulan Data	39
3.6 Uji Validitas	41
3.7 Uji Reliabilitas	42
3.8 Teknik Analisis	42

3.9	Diagram Alur Model Penelitian	50
BAB IV ANALISIS DATA		
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian	51
4.1.1	Profil Responden Berdasar Jenis Kelamin	51
4.1.2	Profil Responden Berdasar Latar Belakang Pendidikan	51
4.1.3	Profil Responden Berdasar Jabatan	52
4.2	Proses Analisis Data	53
4.2.1	Tahap 1 : Pengembangan Model Berbasis Teori	53
4.2.2	Tahap 2 : Menyusun Diagram Alur	53
4.2.3	Tahap 3 : Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan	53
4.2.4	Tahap 4 : Memilih Matrix Input dan Estimasi Model	54
4.2.5	Tahap 5 : Menilai Problem Identifikasi	65
4.2.6	Tahap 6 : Evaluasi Kriteria Goodness of Fit	66
4.3	Uji Reliabilitas dan Variance Extract	71
4.4	Evaluasi Pengaruh Antar Variabel	74
4.5	Pengujian Hipotesis	76
4.5.1	Pengujian Hipotesis 1	76
4.5.2	Pengujian Hipotesis 2	77
4.5.3	Pengujian Hipotesis 3	77
4.5.4	Pengujian Hipotesis 4	77
4.5.5	Pengujian Hipotesis 5	77
4.6	Kesimpulan	78
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN		
5.1	Pendahuluan	79
5.2	Kesimpulan Hipotesis	80
5.3	Kesimpulan Masaah Penelitian	81
5.4	Implikasi Teoritis	82
5.5	Implikasi Kebijakan Manajerial	83
DAFTAR REFERENSI		89
LAMPIRAN:		
Daftar Riwayat Hidup		
Daftar Pertanyaan		
Data Penelitian		
Output SEM		

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	25
Tabel 2.2 Variabel dan Indikator	31
Tabel 2.3 Definisi Operasional Variabel	31
Tabel 3.1 Jenis-Jenis Penelitian	34
Tabel 3.2 Orientasi Penelitian	35
Tabel 3.3 Fokus, Jenis dan Orientasi Penelitian	36
Tabel 3.4 Indeks Pengujian Kelayakan Model	48
Tabel 3.5 Keterangan Indikator-Indikator	50
Tabel 3.6 Model Pengukuran	50
Tabel 3.7 Model Struktural	50
Tabel 4.1 Responden Berdasar Jenis Kelamin	51
Tabel 4.2 Responden Berdasar Pendidikan	52
Tabel 4.3 Responden Berdasar Jabatan Pekerjaan	52
Tabel 4.4 Sample Covarians – Estimates	54
Tabel 4.5 Regression Weight Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	55
Tabel 4.6 Kelayakan Model Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	56
Tabel 4.7 Regression Weight Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	59
Tabel 4.8 Regression Weight Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	60
Tabel 4.9 Hasil Uji Kesesuain Model	63
Tabel 4.10 Standardized Regression Weight Structural Equation Model	65
Tabel 4.11 Analisis Normalitas Data	66
Tabel 4.12 Hasil Pengujian Univariat Outlier	68
Tabel 4.13 Nilai Standardized Residual Covariances	70
Tabel 4.14 Perhitungan Standardized Loading	71
Tabel 4.15 Perhitungan Measurement Error	72
Tabel 4.16 Perhitungan Construct Reliability	72

Tabel 4.17 Perhitungan Square Standardized Loading	73
Tabel 4.18 Perhitungan Variance – Extract	73
Tabel 4.19 Analisis Pengaruh Tidak Langsung, Langsung dan Total	74
Tabel 4.20 Hasil Pengujian Hipotesis	78
Tabel 5.1 Kesimpulan Hipotesis Penelitian	81
Tabel 5.2 Implikasi Teoritis	83
Tabel 5.3 Implikasi Kebijakan Manajerial bagi Polines	84

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	27
Gambar 2.2 Variabel Indikator Lingkungan Kerja	28
Gambar 2.3 Variabel Indikator Kemampuan Diri Selama Pelatihan	29
Gambar 2.4 Variabel Indikator Motivasi Pra Pelatihan	29
Gambar 2.5 Variabel Indikator Pemenuhan Harapan Pelatihan	30
Gambar 2.6 Variabel Indikator Keefektifan Pelatihan	30
Gambar 3.1 Diagram Alur Model Penelitian	49
Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Eksogen	56
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Endogen	59
Gambar 4.3 Full Model SEM	62

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG PENELITIAN

Dalam era globalisasi saat ini banyak organisasi yang menerapkan manajemen stratejik dalam upaya mengembangkan keunggulan kompetitifnya untuk bersaing di pasar global. Penggunaan ancangan manajemen stratejik menuntut para pelaku organisasi baik manajer dan karyawan berinteraksi dalam perencanaan . Keterlibatan karyawan dalam perencanaan meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas-imbalan di setiap rencana stratejik dan dengan demikian mempertinggi motivasi mereka. Namun disisi lain keterlibatan karyawan dalam perencanaan menuntut kualitas sumber daya manusia yang memadai seperti keahlian, keterampilan dan pengetahuan. Oleh sebab itu dalam penerapan manajemen stratejik pengembangan sumber daya manusia yang dimulai dari recruiting karyawan kemudian dilanjutkan dengan pendidikan dan pelatihan menjadi suatu keputusan stratejik yang tak terelakkan.

Keputusan stratejik suatu organisasi dalam merekrut karyawannya mempunyai satu pertimbangan dasar yaitu karyawan yang direkrut memiliki pengetahuan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan. Karyawan yang direkrut bisa jadi telah memiliki pengalaman yang memadai terhadap bidang kerjanya karena telah bekerja sebelumnya di bidang yang sama, namun bisa pula karyawan hanya memiliki keterampilan dasar dan tidak memiliki pengalaman (Cushway, 1994). Terlepas karyawan memiliki pengalaman ataupun tidak sebelumnya, pada umumnya organisasi

tetap melakukan pelatihan dengan tujuan karyawan tersebut dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik.

Alasan utama bagi organisasi untuk melaksanakan pelatihan menurut Cushway (1994) adalah memastikan organisasi mendapat imbalan yang terbaik dari investasi yang ditanamkan pada sumber daya manusianya (karyawannya). Oleh sebab itu terdapat dua tujuan pelatihan yang diselenggarakan yaitu;

- 1) Pelatihan digunakan untuk menutup kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan spesifikasi yang diminta oleh jabatan yang akan dipegangnya.
- 2) Pelatihan diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan keefektifan kerja karyawan dalam mencapai sasaran – sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Dari tujuan di atas jelas bahwa pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin yang berdampak pada peningkatan efisiensi dan keefektifan kerja karyawan . Oleh sebab itu dalam pelatihan individu karyawan diharapkan mampu mengubah sikap dan perilaku melalui pengetahuan dan keterampilan yang diperolehnya selama pelatihan. Perubahan perilaku bukanlah hal yang mudah dan dapat segera dilakukan melainkan melalui proses yang berkesinambungan meskipun pelatihan telah dinyatakan berakhir. Oleh sebab itu seringkali perusahaan menganggap bahwa pelatihan merupakan investasi yang mahal bagi sumber daya manusia yang dimilikinya. Meskipun pelatihan menuntut biaya yang tidak sedikit namun mampu meningkatkan keefektifan, efisiensi dan produktifitas karyawan dimana karyawan dapat bekerja lebih baik.

Mengembangkan dan melaksanakan pelatihan yang efektif bukan merupakan tugas yang mudah. Pertimbangan yang matang sangat diperlukan meskipun terdapat banyak

informasi tentang pelatihan yang dapat digunakan sebagai petunjuk ataupun referensi. Goldstein (1991 dalam Tracey, Hinkin, Tannenbaum dan Mathieu, 2001) menyatakan beberapa faktor seperti kesempatan untuk mempraktekkan dan pola pelatihan sangat berpengaruh pada keefektifan pelatihan. Lebih jauh Mathieu, Tannenbaum dan Salas (1992) menambahkan bahwa faktor – faktor di luar konteks pelatihan seperti motivasi individu sebelum pelatihan dapat mempengaruhi keefektifan pelatihan. Meskipun faktor – faktor di luar konteks pelatihan ini sangat membantu organisasi untuk memahami variabel – variabel yang dapat mempengaruhi keefektifan pelatihan.

Menurut Quinones (1995) faktor-faktor di luar konteks pelatihan seperti kemampuan diri karyawan dalam menyelesaikan tugas sebelum pelatihan secara signifikan berhubungan dengan motivasi belajar, dan motivasi tersebut memiliki pengaruh secara langsung terhadap pengetahuan dan pencapaian keterampilan yang merupakan tolok ukur keefektifan pelatihan. Mathieu, Tannenbaum, dan Salas (1992) menemukan hal yang tidak jauh berbeda yaitu persepsi terhadap batasan – batasan situasional yang membatasi ruang gerak kemampuan kerja karyawan memiliki dampak negatif terhadap motivasi sebelum pelatihan yang berpengaruh pada reaksi terhadap pelatihan dan proses belajar selama pelatihan.

Pada saat ini dapat dikatakan bahwa teori dan penelitian yang berkaitan dengan keefektifan pelatihan telah mengarah pada suatu fokus atribut yang terdapat pada program pelatihan dan mengadopsi sistem dengan global perspektif. (Tannenbaum & Yuki, 1992). Sebagai misal, seperti yang dinyatakan oleh Campbell (1988) bahwa dampak variabel individual dan situasional terhadap keefektifan pelatihan harus dikaji. Campbell menyatakan bahwa variabel individual seperti tujuan peserta pelatihan; tingkat

kemampuan peserta sebelum , selama dan sesudah pelatihan ; dan kemampuan mengatur perilaku dapat berdampak pada keefektifan pelatihan. Campbell juga menyarankan bahwa pengaruh situasional seperti dorongan dan hukuman yang diberikan pimpinan; sosialisasi; dan proses kelompok yang mempengaruhi tujuan pelatihan, kemampuan diri, dan keyakinan diri harus dimasukkan ke dalam studi keefektifan pelatihan.

Tingkat kemampuan peserta pelatihan merupakan variabel yang sangat disarankan untuk lebih detail diteliti karena kemampuan diri merupakan persepsi kemampuan karyawan peserta pelatihan dalam melaksanakan suatu tugas tertentu. (Gist 1987, Baldwin Magjuka & Loher 1991, Clark 1990, dan Mathieu dkk 1992). Kemampuan *diri* telah digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan dalam pelatihan software komputer (Gist, Schwoerer, & Rosen 1989), dalam pelatihan keterampilan interpersonal (Gist, Steven & Bavetta 1991) dan dalam program pelatihan militer (Tannenbaum dkk, 1991). Ford, Quinones, Sego dan Sorra (1992) menemukan bahwa tingkat kemampuan diri di antara peserta pelatihan dihubungkan dengan kemampuan bekerja dalam pekerjaan mereka sebelumnya. Frayne dan Lathan (1987) menyatakan bahwa kemampuan diri memprediksi kehadiran kerja baik selama pelatihan dan 9 bulan setelah pelatihan selesai, dengan kata lain kehadiran kerja karyawan akan tinggi apabila karyawan tersebut mampu mengembangkan kemampuan dirinya selama pelatihan berlangsung.

Bandura (1991) dan Gist & Mitchell (1992) menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kemampuan diri. Gist dan Mitchell mengelompokkan faktor-faktor ini ke dalam faktor internal seperti faktor individual dan faktor eksternal seperti faktor situasional. Faktor internal ini meliputi atribut individual seperti pengetahuan, keterampilan, kapasitas, kinerja-strategi, faktor personal, harapan

dan minat. Menurut Bandura (1991) individual memonitor pengalaman mereka sebagai dasar penentuan kemampuan diri mereka dan mereka menilai kemampuan mereka sesuai dengan kapasitas yang dimilikinya serta usaha yang dilakukannya. Lebih jauh, Bandura menyatakan bahwa kebutuhan personal, seperti motivasi keberhasilan secara tidak langsung berpengaruh pada kinerja yang berdampak pada persepsi kemampuan diri. Penelitian ini akan menguji pengaruh lingkungan kerja sebagai faktor situasional, dan kemampuan diri selama pelatihan, motivasi pra pelatihan serta pemenuhan harapan pelatihan sebagai faktor individual terhadap keefektifan pelatihan. Bandura (1991) menyatakan bahwa dalam penelitian terdahulu terbukti bahwa kemampuan diri memiliki peranan yang signifikan dalam keefektifan pelatihan, apa yang belum diketahui adalah bagaimana kemampuan diri berkembang selama pelatihan, dan bagaimana pengembangan ini berpengaruh terhadap dimensi-dimensi keefektifan pelatihan.

Faktor eksternal Gist & Mitchell (1992) meliputi atribut situasional seperti kesulitan kerja, gangguan kerja, dan informasi normative. Bandura dan Wood (1989) menemukan bahwa tingkat kemampuan individual menurun ketika mereka ditempatkan dalam Lingkungan kerja dimana mereka percaya bahwa mereka hanya mendapatkan sedikit pengawasan. Penelitian ini akan menguji lingkungan kerja yang dipertimbangkan sebagai faktor pengaruh situasional terhadap pengembangan kemampuan selama pelatihan sesuai dengan saran Gist & Mitchell (1992)

Mengetahui faktor-faktor yang memiliki pengaruh keefektifan pelatihan sangat berguna bagi Polines (Politeknik Negeri Semarang), karena Polines merupakan institusi penyedia jasa pendidikan yang harus selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk mempertahankan kinerjanya atau untuk mencapai keunggulan

bersaing. Hal ini tampak pada rencana strategik Polines pada 10 tahun mendatang (1999 s/d 2009).

Polines lahir berdasarkan surat keputusan Dirjen DIKTI No. 03/DJ/KEP/1979 dengan nama Politeknik Universitas Diponegoro dan pada tanggal 6 Agustus 1997 terjadi perubahan nama menjadi Politeknik Negeri Semarang, sesuai dengan surat keputusan Mendiknas No. 175/O/1997, yang menyelenggarakan program pendidikan tinggi jalur professional. Penyelenggaraan program pendidikan tinggi di Polines merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional berdasarkan pancasila sebagai upaya untuk ikut mencerdaskan bangsa sebagaimana tercantum dalam Pembukaan UUD RI 1945. Sebagai lembaga pendidikan tinggi nasional salah satu tugas Polines adalah mengembangkan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sejalan dengan arahan kebijakan pendidikan nasional yang bertujuan untuk meningkatkan keterkaitan dan kesepadanan antara pendidikan dengan perkembangan pembangunan nasional, Polines secara terus menerus melakukan pengembangan dan perubahan dalam pendekatan perencanaan kegiatan operasionalnya. Pendekatan perencanaan ini dilandasi pemahaman pengkajian yang mendalam tentang kondisi internal dan eksternal serta isu-isu strategik yang berkembang pada saat ini dan menjadi rencana strategik Polines.

Salah satu rencana strategik Polines adalah pengembangan sumber daya manusia yang antara lain mengembangkan kualitas sumber daya manusia melalui proses pendidikan berkelanjutan dan pelatihan-pelatihan yang relevan. Tujuan rencana strategik ini adalah dalam upaya memenuhi misi dan visi Polines. Visi Polines adalah menjadi lembaga pendidikan tinggi terkemuka dalam pendidikan dan pelatihan professional dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta menghasilkan tenaga professional

yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, sedangkan misinya adalah memajukan pendidikan dan pelatihan professional yang menghasilkan tenaga professional dengan standar mutu internasional, mengembangkan dan menerapkan IPTEK untuk memajukan kewirausahaan dan bermitra kerja dengan dunia industri bagi kemajuan pembangunan nasional, kesejahteraan masyarakat, bangsa dan negara.

Polines menyadari bahwa untuk mencapai visi dan misi tersebut tidaklah mudah, karena Polines terbentur pada kelemahan sumber daya manusia yang dimilikinya yaitu kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya belum mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi seiring dengan perkembangan IPTEK yang demikian pesat. Oleh sebab itu Polines sering mengikut sertakan stafnya untuk mengikuti pelatihan tertentu baik yang bersifat ilmu pengetahuan maupun pengembangan teknologi. Namun selama ini dampak pelatihan adalah terbatas pengkayaan pengetahuan ataupun teknologi pada diri individu si peserta pelatihan belum pada peningkatan kinerja mereka dalam bekerja. Dengan kata lain Polines belum merasakan keefektifan dari pelatihan yang mereka biayai, akibatnya meskipun telah banyak karyawan yang telah dikirim untuk mengikuti pelatihan namun belum terdapat dampak yang nyata pada peningkatan kinerja dalam bidang kerja mereka.

Hal inilah yang menarik bagi peneliti untuk menjadikan Polines sebagai obyek penelitian ini. Dari hasil pra survey yang dilakukan oleh peneliti terhadap 10 orang karyawan Polines yang telah mengikuti pelatihan, sebanyak 60%nya masih menggunakan hasil pelatihan sebagai pengkayaan diri, dengan kata lain selesai pelatihan selesai pula penggalan ilmu pengetahuan yang dilakukannya. Semula diprediksikan oleh Polines perbedaan hasil pelatihan pada masing-masing individu disebabkan oleh perbedaan

pengalaman dan pengetahuan awal yang mereka miliki. Ternyata hasil pra survey tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang telah mengikuti pelatihan yang sebelum pelatihan diragukan kemampuannya untuk menerapkan hasil pelatihan, bahkan mampu menerapkan hasil pelatihan dengan baik. Hal ini disebabkan kemampuan mereka di dalam penguasaan materi selama pelatihan berlangsung. Beberapa hal yang menjadi pengamatan adalah bahwa sebenarnya pelatihan tidak tergantung pada tingkat pengetahuan yang dikuasai sebelumnya dan nilai IQ individu karyawan melainkan pada baik faktor situasional seperti adanya dukungan dimana mereka bekerja atau lingkungan kerja dan faktor individual seperti motivasi pra pelatihan, pemenuhan harapan pada pelatihan dan pengembangan kemampuan diri selama pelatihan berlangsung. Untuk itulah dalam penelitian ini penulis ingin mengambil Polines sebagai obyek penelitiannya.

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Penelitian terdahulu tentang dampak variabel individual pada Keefektifan pelatihan telah menemukan bahwa terdapat korelasi signifikan antara pelaksanaan pelatihan dengan motivasi dan reaksi yang bersifat afeksi. (Mathieu, Tannenbaum & Salas, 1992). Kemampuan diri memiliki peran yang penting di dalam perubahan perilaku di dalam situasi kerja yang berbeda. Apa yang terlepas dari penelitian terdahulu adalah bagaimana kemampuan diri berkembang selama masa pelatihan dan bagaimana pengembangan tersebut berhubungan dengan lebih dari satu ukuran hasil pelatihan. Sehingga dalam penelitian ini difokuskan pada variabel kemampuan diri sebagai variabel mediator yang menghubungkan variabel lingkungan kerja, dengan Keefektifan program pelatihan.

Penelitian ini mengacu pada hasil penelitian yang dinyatakan oleh: (1) Bandura (1991) bahwa perlu dilakukan penelitian lebih detail yang berkenaan dengan variabel

lingkungan kerja yang memiliki pengaruh individual terhadap kemampuan diri yang berkembang selama pelatihan. (2) hasil penelitian Gist dan Mitchell (1992) yang menyarankan lingkungan kerja sebagai faktor pengaruh eksternal pengembangan kemampuan selama pelatihan. (3) hasil penelitian Tracey, Hinkin, Tannenbaum dan Mathieu (2001) yang menyarankan Lingkungan kerja sebagai faktor pengaruh motivasi sebelum pelatihan (4) hasil penelitian Mathieu dan Martineau (1993) yang menyarankan bahwa baik variabel individual seperti motivasi pra pelatihan dan pemenuhan harapan peserta, maupun situasional seperti lingkungan kerja harus diukur lebih detail lagi agar mendapatkan gambaran yang lebih jelas bagaimana ke dua variabel tersebut berpengaruh keefektifan pelatihan. (5) hasil penelitian Hoiberg & Berry, Hicks & Klimoski (dalam Tannenbaum, 1991) yang menyatakan bahwa pemenuhan harapan memainkan peran yang sangat penting dalam menentukan keefektifan pelatihan: (6) hasil penelitian Feldman (1989) yang menyarankan bahwa keseluruhan isu yang berkenaan dengan harapan peserta pelatihan harus dikaji lebih mendalam.

Oleh sebab itu pertanyaan dalam penelitian ini adalah “Bagaimana faktor situasional seperti lingkungan kerja maupun faktor individual seperti kemampuan diri selama pelatihan, motivasi pra pelatihan dan pemenuhan harapan akan mampu meningkatkan keefektifan pelatihan ”

1.3 TUJUAN DAN KEGUNAAN

Tujuan yang diambil adalah :

- 1) Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kemampuan diri karyawan selama proses pelatihan.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi pra pelatihan.

- 3) Untuk menganalisis pengaruh kemampuan diri karyawan selama pelatihan terhadap keefektifan program pelatihan
- 4) Untuk menganalisis pengaruh motivasi pra pelatihan karyawan terhadap keefektifan program pelatihan
- 5) Untuk menganalisis pengaruh pemenuhan harapan karyawan peserta pelatihan terhadap keefektifan program pelatihan.

Sedangkan kegunaannya adalah :

- a. Manfaat teoritis ; yaitu sebagai tambahan referensi untuk mengembangkan pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia , khususnya yang terkait dengan faktor – faktor yang memiliki hubungan kausalitas yang berpengaruh terhadap keefektifan pelatihan.
- b. Manfaat praktis ; yaitu memberikan implikasi manajerial bagi perusahaan obyek penelitian. Khususnya bagi perusahaan yang mengembangkan sumber daya manusianya melalui pelatihan dan sebagai bahan acuan bagi penelitian yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA & PENGEMBANGAN MODEL

2.1 KONSEP – KONSEP DASAR

2.1.1 Keefektifan Pelatihan

Pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi bukan hanya untuk karyawan baru melainkan juga karyawan lama. Pelatihan ini dimaksudkan untuk mengembangkan karyawan untuk bidang tugas – tugas tertentu, sedangkan bagi karyawan lama yang telah berpengalaman pelatihan dimaksudkan untuk menghilangkan kebiasaan – kebiasaan buruk atau untuk mempelajari keterampilan baru yang dapat meningkatkan prestasi kerja mereka.

Pelatihan seringkali ditujukan menyiapkan karyawan untuk melakukan pekerjaan sekarang, meskipun demikian program pelatihan memiliki manfaat karier jangka panjang yang membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan di masa mendatang atau promosi jabatan. Pelatihan tidak hanya menguntungkan karyawan sebagai individu namun juga menguntungkan organisasi secara keseluruhan karena merupakan investasi sumber daya manusia yang mampu mengurangi tingkat kecelakaan kerja, mempertinggi semangat kerja dan mempertinggi motivasi kerja.

Menurut Cushway (1994) pelatihan adalah proses keahlian dan memberikan pengetahuan yang perlu, serta sikap supaya karyawan dapat melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan standar pekerjaan mereka. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelatihan berhubungan dengan melengkapi staf dengan sarana untuk melaksanakan tanggung jawab karyawan sesuai dengan standar pekerjaan mereka saat ini. Oleh sebab itu pelatihan harus direncanakan dan berhubungan dengan strategi organisasi

secara keseluruhan. Sesuai dengan pendapat Amstrong (1991) bahwa pelatihan seharusnya tidak dianggap hanya sebagai bentuk kepercayaan atau kebiasaan, tetapi harus ditunjang oleh filosofi yang positif dan realistis tentang bagaimana pelatihan mengambil peran dalam keberhasilan organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa organisasi harus memiliki pandangan yang jelas tentang pelatihan agar tidak timbul bentuk pelatihan yang asal-asalan yang berdampak pada pemborosan waktu dan sumber daya.

Pelatihan yang dilaksanakan akan efektif apabila :

- 1) Isi program pelatihan ditentukan oleh identifikasi kebutuhan – kebutuhan individu karyawan peserta latihan serta kebutuhan organisasi secara keseluruhan.
- 2) Prinsip belajar harus memperhatikan beberapa hal seperti program pelatihan bersifat partisipatif, relevan, pengulangan dan pemindahan, serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan karyawan peserta pelatihan.

Hamblin (dalam Cushway, 1991) menyatakan bahwa mengevaluasi keefektifan pelatihan tidaklah mudah melainkan melalui proses yang panjang dan mengukur pada setiap tahapan pelatihan seperti kesiapan peserta sebelum pelatihan, kinerja peserta selama pelatihan dan kinerja peserta setelah pelatihan selesai dilaksanakan. Dalam hal ini Hamblin menyarankan beberapa tahapan dalam mengevaluasi keefektifan pelatihan yaitu

- 1) Evaluasi tingkat reaksi yaitu evaluasi yang berkenaan dengan reaksi peserta terhadap proses pelatihan, pelatih dan sebagainya.
- 2) Evaluasi tingkat belajar yaitu evaluasi perubahan yang terjadi selama proses pelatihan yang berkenaan dengan pengetahuan, keahlian dan sikap.
- 3) Evaluasi tingkat perilaku kerja yaitu evaluasi perubahan pada tingkah laku kerja setelah pelatihan selesai.

- 4) Evaluasi tingkat organisasi yaitu evaluasi dampak pelatihan terhadap organisasi terutama kinerja organisasi.
- 5) Evaluasi tingkat nilai akhir yaitu evaluasi manfaat pelatihan terutama untuk organisasi dan individu karyawan yang mengikuti pelatihan.

Sedangkan Kirkpatrick (dalam Thompson, 2000) hanya membagi tahapan evaluasi keefektifan pelatihan ke dalam 4 tingkat yaitu reaksi, belajar perilaku dan hasil. Dari hasil ukuran reaksi menunjukkan bahwa reaksi yang bersifat langsung terkadang hanya dapat mengukur seberapa pelatihan itu disukai oleh individu peserta pelatihan dibandingkan dengan seberapa besar manfaat pelatihan bagi mereka. Tingkat belajar dapat diukur dari seberapa jauh peserta mampu mempelajari fakta-fakta, ide- ide, konsep, teori serta sikap, namun demikian hasil ukuran ini tidak mampu menjamin bahwa karyawan sebagai individu peserta pelatihan dapat melakukan apa saja yang telah mereka pelajari dalam pelatihan.

Mengevaluasi keefektifan pelatihan dalam tingkat perilaku melibatkan pengukuran dampak pelatihan terhadap kinerja dalam bekerja dan mengobservasi kinerja mereka, namun dalam pengukuran tingkat ini sebenarnya lebih sulit dibandingkan dengan pengukuran reaksi dan tingkat belajar karena perubahan perilaku tidak dapat diprediksi sebelumnya. Evaluasi hasil dilakukan dengan mengukur dampak keefektifan pelatihan pada pencapaian tujuan organisasi pelaksana pelatihan, namun seringkali hasil ukuran terhadap hasil ini tidak memadai yang disebabkan oleh faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pelatihan.

"Effective means works well and produces the results that were intended" (English Language Dictionary). Sedangkan keefektifan pelatihan merupakan hasil akhir dari

pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan yang berupa bertambahnya pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan peserta pelatihan sehingga mereka dapat bekerja lebih baik dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (McCarthy & Stone, 1986). Lebih jauh McCarthy dan Stone menambahkan bahwa “ *an effective training programme must demonstrably contribute to the satisfaction of the trainee's personal goals*”. Suatu program pelatihan akan dinyatakan efektif apabila mampu memuaskan peserta pelatihan melalui pemenuhan kebutuhan mereka atau harapan mereka terhadap pelatihan yang mereka laksanakan. Pemenuhan dan harapan ini hanya dapat dipenuhi apabila di dalam pelatihan peserta mendapatkan kemampuan untuk dapat meningkatkan kinerja dalam pekerjaan mereka.

Seperti kegiatan perusahaan lainnya pelatihan harus dievaluasi untuk menentukan apakah pelatihan yang dilaksanakan efektif ataukah tidak. Menurut Byrne dan Goldstein (dalam McCarthy & Stone, 1986) keefektifan pelatihan dapat diukur dari reaksi yang timbul baik dari pelatih maupun peserta dalam pelatihan. Reaksi ini merupakan dampak dari bertambahnya pengetahuan, keterampilan atau bahkan kemampuan yang diperoleh dari pelatihan. Reaksi yang merupakan tolok ukur dari keefektifan pelatihan ini tidak hanya dilihat selama pelatihan berlangsung dan setelah pelatihan selesai dilaksanakan melainkan juga dilihat kerja kelompok yang dilakukan peserta pelatihan apabila telah kembali ke tempat kerja mereka. Dalam hal ini kinerja anggota kelompok yang tidak mengikuti pelatihan dengan yang telah mengikuti pelatihan dibandingkan untuk menentukan keefektifan pelatihan. Keefektifan pelatihan seringkali diukur secara general melalui peningkatan produktifitas, penurunan biaya, penurunan pemborosan dan peningkatan penjualan. Pernyataan ini diperkuat oleh Mathis dan Jackson (2002) yang

menyatakan bahwa keefektifan pelatihan dapat diukur secara konkrit melalui hasil pelatihan seperti peningkatan produktivitas karyawan, peningkatan kualitas kerja, peningkatan jumlah penjualan, peningkatan efisiensi waktu, dan penurunan biaya-biaya yang diakibatkan oleh adanya pemborosan.

Menurut Alliger dan Janak (1989) terdapat 4 ukuran keefektifan pelatihan yaitu : reaksi; proses belajar; perubahan perilaku; dan hasil. Reaksi merupakan ukuran keefektifan pelatihan yang dilihat dari tingkat reaksi para peserta pelatihan, terutama reaksi yang bersifat langsung. Proses belajar merupakan ukuran keefektifan pelatihan yang dilihat dari seberapa besar peserta pelatihan mampu menyerap ilmu pengetahuan yang diberikan dalam pelatihan. Perubahan perilaku merupakan ukuran keefektifan pelatihan yang dilihat dari tingkat perubahan perilaku peserta setelah pelatihan, apakah setelah pelatihan peserta menerapkan ilmu pengetahuan yang diterimanya dalam pelatihan ? Hasil merupakan ukuran keefektifan pelatihan yang dilihat dari pencapaian tujuan organisasi setelah pelatihan dilakukan seperti peningkatan produktivitas kerja, turnover karyawan, kualitas kerja, efisiensi waktu, jumlah penjualan dan penurunan pemborosan. Dalam penelitian ini dimensi keefektifan pelatihan akan disesuaikan dengan obyek penelitian oleh sebab itu dalam penelitian ini dimensi yang akan digunakan untuk mengukur keefektifan pelatihan adalah : peningkatan produktivitas kerja, peningkatan kualitas kerja dan peningkatan efisiensi waktu.

2.1.2 Kemampuan Diri

Menurut Bandura (dalam Mathieu, Martineau & Tannenbaum, 1993) : *Self – efficacy is defined as people's judgements of their capabilities to organize and execute courses of action required to attain designated types of performance.* Dalam hal ini

Bandura menyatakan bahwa self-efficacy atau kemampuan diri merupakan kemampuan yang dimiliki oleh individu peserta pelatihan untuk menyelesaikan pelatihan dan mencapai kinerja tertentu dalam pelatihan. Sedangkan Wood dan Bandura (dalam Gist dan Mitchell 1992) menyatakan bahwa kemampuan diri dapat dibangun melalui kepercayaan pada kemampuan yang dimiliki untuk mencapai kinerja yang dibutuhkan dalam situasi tertentu. Lebih jauh Wood dan Bandura menyatakan bahwa kemampuan diri berhubungan dengan kepercayaan akan kemampuan yang dimiliki untuk menggerakkan motivasi, sumber-sumber pengetahuan, dan mendorong tindakan yang diperlukan untuk memenuhi tugas yang telah ditentukan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kemampuan dapat muncul sebelum, selama pelatihan berlangsung dan sesudah pelatihan selesai dilaksanakan. Dari definisi di atas dapat digarisbawahi tiga aspek dari kemampuan diri yaitu :

- 1) Kemampuan diri merupakan keseluruhan pemahaman atau keyakinan akan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai kinerja sesuai dengan tugas tertentu yang dibebankan. Dalam konteks organisasi, informasi dapat berasal dari individu, pekerjaan, dan dari lingkungan kerja yang mendukung pemahaman akan kemampuan diri.
- 2) Kemampuan diri merupakan konstruk dinamis. Keyakinan akan kemampuan berubah sesuai dengan bertambahnya pengetahuan atau pengetahuan yang baru.
- 3) Keyakinan akan kemampuan merupakan komponen mobilisasi. Kemampuan diri menunjukkan suatu proses yang kompleks dan generative yang berkaitan dengan peningkatan dan penyesuaian kinerja dengan kondisi yang selalu berubah. Dengan

demikian dapat dikatakan, orang yang memiliki keterampilan yang sama mungkin bertindak dengan cara berbeda karena adanya perbedaan situasi yang dihadapi.

Dapat dikatakan kemampuan diri merupakan konstruk motivasional yang sangat penting, yang mempengaruhi pilihan individu, tujuan, reaksi emosional, usaha, dan daya tahan. Kemampuan diri berubah seiring dengan proses belajar, pengalaman, dan umpan balik yang diterima oleh individu pemilik kemampuan diri. Oleh sebab itu untuk memahami kemampuan diri lebih baik, diperlukan penganalisaan faktor-faktor pengaruh pembentukan kemampuan diri dan apa yang akan mampu dihasilkan akibat peningkatan kemampuan diri.

Bandura (dalam Gist & Mitchell, 1992) menyarankan tiga variabel yang merupakan dimensi dari kemampuan diri yaitu : pencapaian personal (personal attainments), kemampuan komunikasi persuasive (verbal persuasion), dan kemampuan psikologis (psychological arousal). Ke tiga variabel ini diukur melalui dua pendekatan. Pendekatan yang pertama adalah analisis kebutuhan tugas; analisis ini menghasilkan apa yang harus dilakukan oleh individu untuk tugas-tugas tertentu dalam berbagai tingkat tugas, misal untuk membuat peramalan pasar, seseorang harus memiliki kemampuan matematis. Pendekatan ke dua adalah penentuan kemampuan diri atau analisis atribut pengalaman, yang meliputi keyakinan individu bagaimana suatu tugas dapat dilaksanakan.

2.1.3 Lingkungan Kerja, Kemampuan Diri selama Pelatihan dan Motivasi Pra Pelatihan.

Menurut Peters & O'Connor (dalam Mathieu, Martineau & Tannenbaum, 1993) Lingkungan kerja didefinisikan sebagai kendala karakteristik lingkungan dimana karyawan atau individu bekerja yang dapat mempengaruhi dalam artian mendukung

ataupun membatasi kinerja individu karyawan. Sedangkan menurut Goldstein (1991, dalam Tracey et al, 2001) karyawan dapat menunjukkan kemampuan dirinya selama pelatihan berlangsung apabila terdapat lingkungan kerja yang mendukung.

Dimensi pertama dari lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kemampuan diri karyawan adalah dukungan pimpinan. (Baldwin, Magjuka, dan Loher, 1991) Dimensi ini merupakan bagian dari sistem sosial organisasi. Hubungan personal dan professional antara pimpinan dengan karyawannya dapat menyampaikan pesan kuat yang berkaitan dengan nilai dan kegunaan pelatihan. Pimpinan yang memberikan dukungan yang berarti terhadap pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasinya akan berdampak positif terhadap keyakinan karyawan di dalam memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang relevan, sehingga mendorong tumbuhnya ke-mampuan diri karyawan dalam pelatihan. Cohen (1990) menyatakan bahwa karyawan peserta pelatihan yang memiliki supervisor yang mendukung akan mampu meyakinkan karyawan tersebut bahwa pelatihan yang mereka ikuti akan sangat bermanfaat bagi mereka. Persepsi nilai karyawan terhadap pelatihan ini akan mendorong munculnya kemampuan diri.

Dimensi ke dua dari lingkungan kerja adalah dukungan pekerjaan. (Baldwin, Magjuka, dan Loher, 1991) Dimensi ini merupakan bagian dari sistem hubungan kerja teknis. Kerangka tugas pekerjaan dan desain pekerjaan akan mempengaruhi bagaimana karyawan dipersiapkan untuk mengikuti pelatihan. Jika suatu pekerjaan tidak dapat dikerjakan secara flexible, maka seorang karyawan tidak akan memiliki keyakinan bahwa kesempatan pengembangan melalui pelatihan akan berarti banyak bagi dirinya.

Dimensi ke tiga lingkungan kerja yang mungkin berpengaruh terhadap kemampuan diri selama pelatihan adalah dukungan organisasi. (Baldwin, Magjuka, dan Loher, 1991)

Sistem organisasi formal, seperti sistem penghargaan memiliki peran yang signifikan dalam mempersiapkan karyawan untuk mengikuti pelatihan. Penelitian Baldwin dan Magjuka (1991) menyatakan bahwa ketika pelatihan dipahami karyawan akan mampu belajar lebih baik, dan mereka lebih tertarik untuk mengaplikasikan hasil pelatihan *dalam* pekerjaan mereka. Hasil penelitian mereka juga menyarankan penggunaan prosedur formal dalam pelatihan untuk mempermudah karyawan mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang merupakan kunci manfaat pelatihan. Karyawan diharapkan untuk menerapkan keterampilan dan pengetahuan tersebut pada pekerjaan mereka. Apabila karyawan mempercayai bahwa terhadap hubungan antara pelatihan dengan penghargaan maka mereka akan antusias mengikuti pelatihan dan berharap untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan sesuai dengan bidang pekerjaan mereka, sehingga kemampuan diri selama pelatihan dapat terbentuk.

Meskipun ke tiga dimensi tersebut di atas secara konsep berbeda, namun pada dasarnya mereka berhubungan satu dengan yang lainnya. Sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan yang terkait dengan pekerjaannya dan memiliki komitmen terhadap organisasinya, ditambah dengan lingkungan kerja yang mendukung proses pelatihan, akan memunculkan keyakinan karyawan terhadap manfaat pelatihan sehingga muncul keinginan mereka untuk belajar selama pelatihan. Jika karyawan termotivasi untuk belajar selama pelatihan, maka mereka akan berhasil memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru, dengan demikian kemampuan diri selama pelatihan akan berkembang dengan baik.

Menurut Quinones (1992) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kerangka tugas dan jenis pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap persepsi kemampuan diri selama

pelatihan . Hasil penelitian Quinones (1992) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang berupa dukungan kerja seperti kerangka tugas dan jenis pekerjaan akan berpengaruh secara positif terhadap kemampuan diri karyawan bahkan sebelum pelatihan tersebut dilaksanakan, dan selama pelatihan tersebut dilaksanakan. Dari uraian di atas hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap pengembangan kemampuan diri karyawan selama pelatihan. Atau Semakin baik lingkungan kerja akan semakin tinggi kemampuan diri karyawan selama pelatihan

Selain mampu mempengaruhi pengembangan kemampuan diri karyawan selama pelatihan lingkungan kerja juga memiliki potensi untuk mempengaruhi motivasi individu untuk belajar (Goldstein 1991, dalam Tracey et.al, 2001). Lebih jauh Goldstein menyatakan lingkungan kerja dapat berpengaruh secara substansial terhadap motivasi pra pelatihan seorang karyawan untuk mengikuti pelatihan dan berkinerja baik selama pelatihan berlangsung. Hasil penelitian Baldwin, Magjuka, dan Loher (1991) menunjukkan bahwa karakteristik dari lingkungan kerja seperti dukungan pimpinan, dukungan pekerjaan dan dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan untuk mengikuti program pelatihan, dapat mempengaruhi motivasi pra pelatihan yang dimiliki oleh karyawan untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan dalam pelatihan tersebut. Dari uraian ini hipotesis yang dapat diajukan adalah :

H2 : Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi pra pelatihan karyawan. Atau Semakin baik lingkungan kerja akan semakin tinggi motivasi pra pelatihan karyawan.

2.1.4 Kemampuan Diri Selama Pelatihan dan Keefektifan Pelatihan

Gist & Mitchell (1992) menyatakan bahwa kemampuan diri merupakan variabel mediator yang penting dalam pencapaian keefektifan program pelatihan. Sebagai contoh,

Frayne dan Latham (1987) menemukan bahwa tingkat kemampuan diri peserta pelatihan memperkuat pengaruh program pelatihan manajemen dalam tingkat kehadiran peserta selama pelatihan. Bandura (1989) menyatakan bahwa kemampuan diri dikembangkan di tengah proses pelatihan akan berpengaruh secara signifikan dengan kinerja pelatihan.

Menurut Bandura dan Schunk (1981) kemampuan diri selama pelatihan akan berdampak pada reaksi dan minat positif terhadap pelatihan, karena pengalaman individu yang merupakan salah satu faktor dari kemampuan diri akan cenderung berkembang dengan adanya minat terhadap aktivitas tersebut. Dengan demikian pengembangan kemampuan diri selama pelatihan akan berdampak pada keefektifan program pelatihan. Dalam hal ini Mathieu et.al (1992) menyatakan bahwa kemampuan diri selama pelatihan berinteraksi dengan reaksi terhadap pelatihan, dengan demikian kemampuan diri akan mampu menciptakan hubungan positif dengan kinerja pelatihan yang bereaksi positif terhadap program pelatihan, dengan kata lain kemampuan diri selama pelatihan akan berdampak pada keefektifan program pelatihan. Hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Kemampuan diri selama pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap keefektifan pelatihan. Atau Semakin tinggi tingkat kemampuan diri selama pelatihan akan semakin tinggi keefektifan pelatihan.

2.1.5 Motivasi Pra Pelatihan dan Keefektifan Pelatihan

Sebagian besar evaluasi terhadap keefektifan pelatihan berdasarkan pada empat tahap typology Kirkpatrick's (Tracey, Hinkin, Tannenbaum, dan Mathieu, 2001), meskipun banyak kritik yang diarahkan untuk tipologi ini yaitu kurang mengkhususkan pada bidang tertentu. Kraiger, Ford dan Salas (1993) berusaha menutupi kekurangan ini melalui penelitiannya, mereka mengembangkan pendekatan orientasi – konstruk untuk evaluasi pelatihan. Orientasi ini mengklasifikasikan hasil pelatihan ke dalam tiga kategori

utama yaitu : hasil belajar yang berdasar pada keterampilan atau perilaku, kognitif dan afektif. Setiap kategori hasil belajar mereka identifikasikan berdasarkan tingkat. Sebagai contoh hasil yang berdasarkan pada keterampilan dalam bentuk “kompilasi” dan “otomatisitas”. Kompilasi menunjukkan sebuah tingkat dasar dari perilaku belajar yang dapat diuji dalam bentuk kecepatan atau jumlah kesalahan kinerja. Otomatisasi menunjukkan tingkat belajar yang lebih tinggi yang dapat diukur dalam batas – batas masalah tertentu dan kemampuan untuk menyelesaikan lebih dari satu tugas secara simultan.

Kebutuhan untuk mengetahui lebih detail hasil pelatihan merupakan suatu bukti bahwa organisasi perlu mempertimbangkan dampak motivasi pada pengembangan keterampilan kognitif. Pengembangan pengetahuan kognitif menunjukkan bagai mana dan jenis pengetahuan yang diperoleh, serta hubungan antara unsur – unsur pengetahuan. Menurut Anderson (1982) menyatakan pengetahuan merupakan dasar dari hasil kognitif. Ketika dasar proses belajar kognitif dipahami karyawan dapat mencapai pengembangan kognitif yang lebih tinggi seperti pemahaman dan penerapan suatu pengetahuan terhadap suatu pekerjaan. Kraiger, Ford dan Salas (1993) menyatakan bahwa persyaratan sangat penting sebab hal ini mendorong pencapaian pengetahuan yang merupakan dasar pencapaian keterampilan kognitif yang lebih tinggi.

Dalam penelitiannya yang mengukur pengaruh motivasi pra pelatihan dan proses belajar di dalam pelatihan terhadap keefektifan pelatihan, Baldwin dan Magjuka (1991) menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor yang penting bagi pencapaian pengetahuan pada tingkat dasar , namun juga dapat dikatakan bahwa keinginan karyawan untuk berusaha merupakan suatu penyebab yang penting untuk memperoleh tingkat

pengertian yang lebih tinggi. Karyawan mungkin saja mencapai suatu dasar pemahaman terhadap suatu konsep tertentu atau ide tanpa motivasi yang lebih tinggi. Meskipun demikian motivasi sangat penting untuk memperoleh keseluruhan pemahaman yang merupakan tolok ukur keefektifan pelatihan. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah:

H4 : Motivasi karyawan pra pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap keefektifan pelatihan. Atau Semakin tinggi motivasi karyawan pra pelatihan akan semakin tinggi keefektifan pelatihan.

2.1.6 Pemenuhan Harapan Pelatihan dan Keefektifan Pelatihan

Menurut Holberg & Berry (dalam Tannenbaum et.al, 1991) individu mengikuti pelatihan dengan harapan yang berbeda, dan pemenuhan harapan inilah yang akan berpengaruh terhadap hasil akhir pelatihan. Pemenuhan harapan berhubungan dengan bagaimana pelatihan yang diselenggarakan mampu memenuhi harapan individu peserta pelatihan. Ketika pelatihan gagal memenuhi harapan peserta pelatihan atau pemenuhan harapan peserta rendah maka akan terjadi dampak negatif pada sikap peserta pelatihan, karena ketidakberhasilan dalam pemenuhan harapan akan berdampak ada ketidakpuasan, dan rendahnya komitmen. (Tannenbaum et.al, 1991).

Pada saat individu mengikuti pelatihan, mereka menyadari bahwa harapan mereka terhadap pelatihan kemungkinan kecil untuk terpenuhi, namun apabila ternyata harapan mereka terpenuhi selama pelatihan mereka akan merasakan kesenangan dan berupaya untuk mencapai kinerja yang terbaik sehingga pelatihan akan efektif. Namun apabila ternyata dugaan mereka benar bahwa pelatihan yang mereka ikuti tidak memenuhi harapan mereka sikap untuk meningkatkan kinerja menjadi rendah dan pelatihan menjadi tidak efektif. (Feldman, 1989). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemenuhan harapan peserta pelatihan merupakan respon afektif terhadap pelatihan tentang

bagaimana pelatihan tersebut mampu menunjukkan kinerja yang baik (pelatihan adalah efektif).

Gist et.al (1989) menyatakan bahwa pemenuhan harapan peserta pelatihan akan berdampak pada keberhasilan pelatihan untuk mengembangkan komitmen berorganisasi, kemampuan diri, motivasi, atau dengan kata lain keefektifan pelatihan akan tercapai apabila pelatihan mampu memenuhi harapan peserta pelatihan. Lebih jauh Tannenbaum et.al (1991) menambahkan bahwa pemenuhan harapan peserta pelatihan yang dapat diwujudkan dalam harapan akan keinginan, harapan akan kepuasan, dan harapan akan kemampuan kognisi, berdampak pada keefektifan pelatihan. Sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H5 : Pemenuhan harapan karyawan peserta pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap keefektifan pelatihan. Atau Semakin tinggi tingkat pemenuhan harapan karyawan peserta pelatihan akan semakin tinggi keefektifan pelatihan.

2.2 PENELITIAN TERDAHULU

Gist & Mitchell (1992) meneliti tentang dimensi dari kemampuan diri yang dapat berpengaruh terhadap keefektifan pelatihan. Menurut Gist & Mitchell kemampuan diri merupakan pembentuk motivasi pada peserta pelatihan yang mempengaruhi pilihan individu, tujuan, reaksi emosional, usaha, dan kemampuan untuk bertahan di dalam upaya pengembangan kemampuan diri. Dalam hal ini mereka menggunakan hasil penelitian Bandura untuk menentukan dimensi yang mereka uji pada penelitian yang mereka lakukan. Dimensi dari kemampuan diri tersebut adalah : pencapaian personal, kemampuan komunikasi persuasive, dan kemampuan psychologist. Penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Mathieu, Martineau, dan Tannenbaum (1993) yang menyatakan bahwa pengembangan kemampuan diri selama pelatihan dipengaruhi oleh

lingkungan kerja dan berpengaruh terhadap hasil pelatihan atau keefektifan pelatihan. Dukungan penelitian terdahulu lainnya adalah hasil Tannenbaum, Mathieu, Salas dan Bowers; hasil penelitian Mitchell, Hopper, Daniels, Falvy dan James. Hasil – hasil penelitian terdahulu ini dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1
Hasil penelitian terdahulu

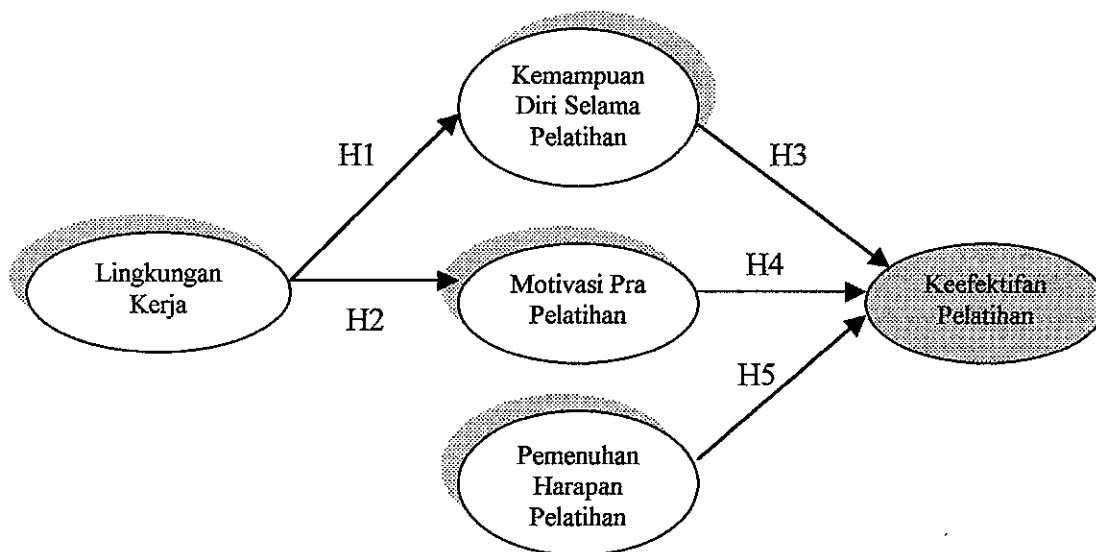
Peneliti & Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian/Implikasi Teoritis
John E. Mathieu, Jennifer W. Martineau, & Scott I. Tannenbaum. “Individual and Situational Influences on the Development of Self-Efficacy : Implications for Training Effectiveness	LISREL VII	Variabel situasional seperti lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kemampuan diri selama pelatihan. Sedangkan variabel individual yang memengaruhi kemampuan diri selama pelatihan adalah pilihan peserta pelatihan, kemampuan diri sebelum pelatihan, & motivasi keberhasilan. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kemampuan diri selama pelatihan memainkan peran dalam keefektifan pelatihan
Marilyn E. Gist, & Terence R. Mitchell “ Self-Efficacy : A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability.	SEM	Penelitian ini mendukung penelitian Bandura yang menyatakan bahwa keberhasilan individu membutuhkan keyakinan akan kemampuan diri. Tidak berbeda dengan penelitian Bandura, penelitian Gist & Mitchell ini menekankan pada bagaimana peningkatan diri mampu memotivasi peningkatan kinerja. Dalam hal ini Gist & Mitchell menyarankan untuk melakukan penelitian lebih jauh tentang faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kemampuan diri dan dampak peningkatan diri thd keefektifan pelatihan, khususnya peningkatan kemampuan diri selama proses pelatihan berlangsung.

<p>Scott I. Tannenbaum, John F. Mathieu, Eduardo Salas dan Janis A. Cannon – Bowers.</p> <p>“Meeting Trainees’ Expectation ; The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation”</p>	<p>ANOVA, MANOVA</p>	<p>Hasil penelitian Tannenbaum et.al ini mendukung teori Kanier dan Ackerman yang menyatakan bahwa hubungan antara kemampuan diri, nilai harapan, tujuan, dan kinerja adalah kompleks dan berubah selama proses peningkatan keterampilan. Penelitian Tannenbaum ini menyarankan para peneliti untuk mengembangkan model teoritis yang berkaitan dengan perubahan kemampuan dan motivasi individu yang terjadi selama pelatihan.</p>
<p>Nancy G. Boyd dan George S. Vozikis</p> <p>“ The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions”</p>	<p>FREQUENCY DISTRIBUTION : BIRD’S MODEL</p>	<p>Temuan dalam penelitian Boyd & Vozikis menunjukkan bahwa kemampuan diri sangat penting di dalam peningkatan kinerja dalam semua aspek pengembangan SDM. Dalam hubungannya dengan kemampuan diri dan kinerja penelitian mereka menyarankan pemilihan lingkungan kerja yang sesuai untuk mendorong peningkatan kemampuan diri.</p>
<p>J.Bruce Tracey, Timothy R. Hinkin, Scott I. Tannenbaum dan John E. Mathieu</p> <p>“ The Influence of Individual Characteristic and the Work Environment on Varying Level of Training Outcome”</p>	<p>LISREL</p>	<p>Hasil penelitian Tracey dkk ini menemukan bahwa motivasi pra pelatihan berpengaruh positif terhadap keefektifan pelatihan. Hasil penelitian Tracey ini menyarankan untuk penelitian lebih lanjut bahwa pengaruh motivasi pra pelatihan terhadap Keefektifan pelatihan harus mempertimbangkan motivasi yang berdasar pada keterampilan, karakteristik organisasi dan karakteristik individual.</p>

2.3 PENGEMBANGAN MODEL

Berdasarkan hasil telaah pustaka yang berkaitan dengan lingkungan kerja, kemampuan diri selama pelatihan, motivasi pra pelatihan dan pemenuhan harapan peserta pelatihan maka dikembangkan kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Dikembangkan dalam penelitian ini.

2.4 TESIS – TESIS YANG DIAJUKAN

Hipotesis yang diajukan berdasarkan pada penelitian – penelitian terdahulu yang digunakan untuk membangun kerangka pemikiran teoritisnya dan dukungan teorinya telah dijelaskan dalam kajian pustaka.

- H1 Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kemampuan diri karyawan di selama. Atau semakin baik lingkungan kerja akan semakin tinggi kemampuan diri selama pelatihan
- H2 Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi pra pelatihan karyawan. Atau semakin baik lingkungan kerja akan semakin tinggi motivasi pra pelatihan karyawan.
- H3 Kemampuan diri selama pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap keefektifan pelatihan. Atau Semakin tinggi kemampuan diri selama pelatihan akan semakin tinggi keefektifan pelatihan.

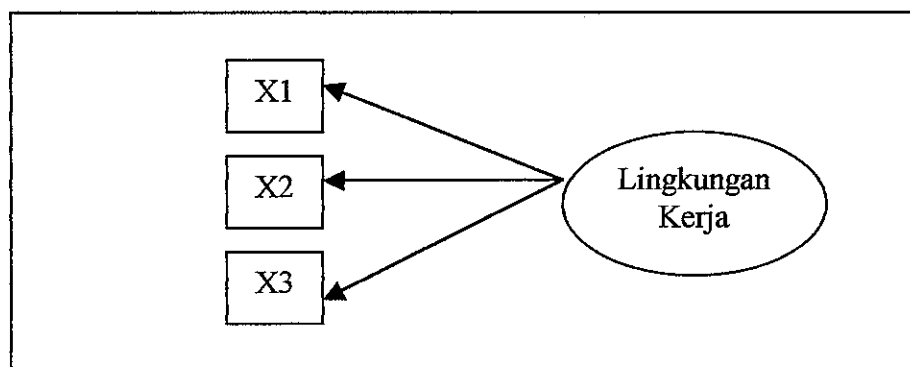
H4 Motivasi karyawan pra pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap keefektifan pelatihan. Atau Semakin tinggi motivasi karyawan pra pelatihan akan semakin tinggi keefektifan pelatihan.

H5 Pemenuhan harapan peserta pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap keefektifan pelatihan. Atau semakin tinggi tingkat pemenuhan harapan peserta pelatihan akan semakin tinggi keefektifan pelatihan

2.5 DIMENSIONALISASI VARIABEL

Variabel Lingkungan kerja terdiri dari 3 variabel dimensi yaitu : dukungan pimpinan, dukungan pekerjaan dan dukungan organisasi, seperti gambar berikut ini :

Gambar 2.2
Variabel Indikator Lingkungan Kerja



Keterangan :

X1 Dukungan Pimpinan

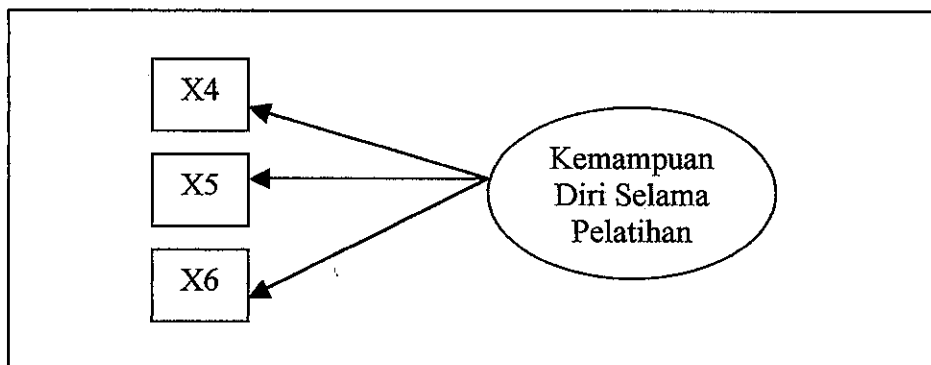
X2 Dukungan Pekerjaan

X3 Dukungan Organisasi

Sumber : Baldwin, Magjuka, dan Loher (1991)

Variabel dimensi yang ada pada variabel latent Kemampuan Diri Selama Pelatihan terdiri dari 3 yaitu : pencapaian personal, kemampuan komunikasi persuasive, dan kemampuan psychologist, seperti tampak pada gambar berikut ini :

Gambar 2.3
Variabel Indikator Kemampuan Diri Selama Pelatihan



Keterangan :

X4 Pencapaian Personal

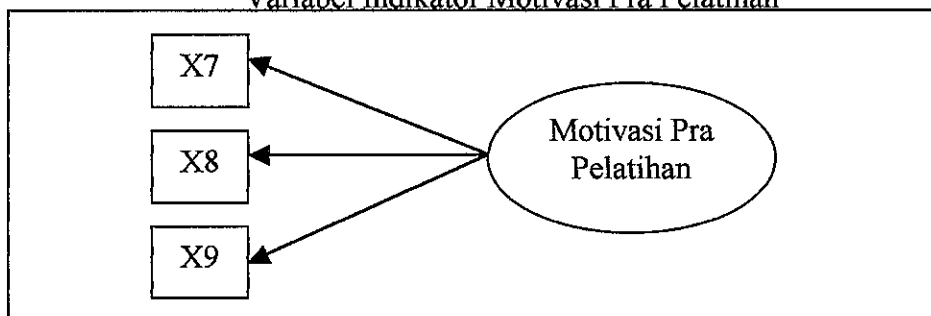
X5 Kemampuan Komunikasi Persuasif (Melakukan Bujukan)

X6 Kemampuan Psychologis

Sumber : Gist & Mitchell, 1992.

Variabel Motivasi Pra Pelatihan memiliki 3 dimensi yaitu : motivasi terhadap kinerja, motivasi terhadap hasil, dan motivasi belajar, seperti yang tampak pada gambar berikut ini.

Gambar 2.4
Variabel Indikator Motivasi Pra Pelatihan



Keterangan :

X7 Motivasi terhadap Kinerja (Motivasi Berkinerja)

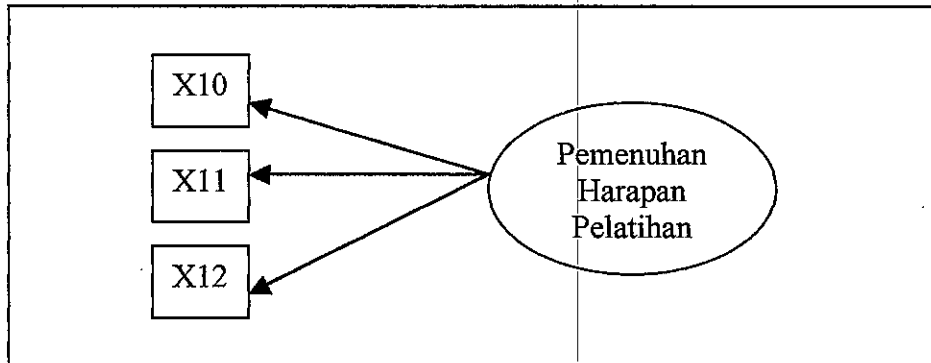
X8 Motivasi terhadap Hasil (Motivasi Keberhasilan)

X9 Motivasi Belajar

Sumber : Noe & Schmit, 1986.

Variabel Pemenuhan Harapan pelatihan memiliki 3 dimensi yaitu : pemenuhan harap an akan keinginan, pemenuhan harapan akan kepuasan, pemenuhan harapan akan kemampuan kognisi, seperti tampak pada gambar di bawah ini.

Gambar 2.5
Variabel Indikator Pemenuhan Harapan Pelatihan



Keterangan :

X10 Pemenuhan Harapan akan Keinginan

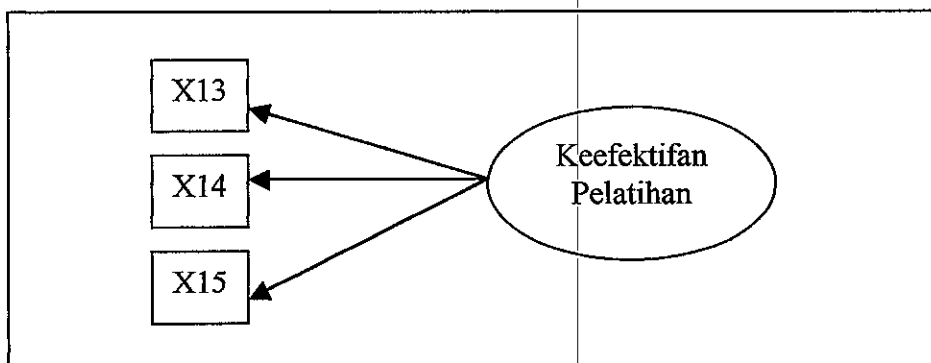
X11 Pemenuhan Harapan akan Kepuasan

X12 Pemenuhan Harapan akan Kemampuan Kognisi

Sumber : Tannenbaum, Mathieu, Salas & Bowers, 1991.

Variabel keefektifan pelatihan terdiri dari 3 dimensi yaitu : peningkatan produktivitas kerja, peningkatan kualitas kerja dan peningkatan efisiensi waktu, seperti yang tampak pada gambar di bawah ini.

Gambar 2.6
Variabel Indikator Keefektifan Pelatihan



Keterangan :

X13 Peningkatan Produktivitas Kerja

X14 Peningkatan Kualitas Kerja

X15 Peningkatan Efisiensi Waktu

Sumber : Alliger & Janak, 1989; Mathis & Jackson, 2002.

Lebih jelasnya setiap variabel indikator untuk setiap variabel konstruk dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.2
Variabel dan Indikator

Variabel	Indikator	Keterangan/Notasi
Lingkungan Kerja	- Dukungan Pimpinan	X1
	- Dukungan Pekerjaan	X2
	- Dukungan Organisasi	X3
Kemampuan Diri Selama Pelatihan	- Pencapaian Personal	X4
	- Kemampuan Komunikasi Persuasif	X5
	- Kemampuan Psychologis	X6
Motivasi Pra Pe- latihan	- Motivasi Berkinerja	X7
	- Motivasi Keberhasilan	X8
	- Motivasi Belajar	X9
Pemenuhan Harapan	- Pemenuhan Harapan Keinginan	X10
	- Pemenuhan Harapan Kepuasan	X11
	- Pemenuhan Harapan Kemampuan Kognisi	X12
Keefektifan Pelatihan	- Peningkatan Produktivitas Kerja	X13
	- Peningkatan Kualitas Kerja	X14
	- Peningkatan Efisiensi Waktu	X15

2.6 DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

Definisi operasional variabel dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 2.3
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran
Keefektifan Pelatihan	Keefektifan pelatihan merupakan hasil akhir dari pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi yang berupa bertambah nya pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan peserta pelatihan sehingga mereka dapat bekerja lebih baik dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. (McCarthy & Stone, 1986). Keefektifan pelatihan dapat diukur dengan adanya peningkatan produk tivitas kerja, peningkatan	3 item, diukur dg 10 poin skala dari 1 sangat tidak setuju s/d 10 sangat setuju.

	kualitas kerja, dan peningkatan efisiensi waktu. (Alliger Janak, 1989; Mathis & Jackson, 2002)	
Kemampuan Diri Selama Pelatihan	Kemampuan diri selama pelatihan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh individu peserta pelatihan untuk menyelesaikan pelatihan dan mencapai kinerja tertentu dalam pelatihan. (Bandura dalam Mathieu et.al, 1993). Menurut Bandura (dalam Gist & Mitchell, 1992) menyarankan tiga dimensi dari kemampuan diri selama pelatihan yaitu ; pencapaian personal, kemampuan komunikasi persuasive, dan kemampuan psychologis.	3 item, diukur dg 10 poin skala dari 1 sangat tidak setuju s/d 10 sangat setuju.
Lingkungan Kerja	Menurut Peter & O'Connor (dalam Mathieu, et.al, 1993) lingkungan kerja merupakan karakteristik lingkungan dimana karyawan atau individu bekerja yang dapat mempengaruhi dalam artian mendukung ataupun membatasi kinerja individu karyawan. Menurut Baldwin, Magjuka, & Loher (1991) dimensi lingkungan kerja adalah dukungan pimpinan, dukungan pekerjaan dan dukungan organisasi.	3 item, diukur dg 10 poin skala dari 1 sangat tidak setuju s/d 10 sangat setuju.
Motivasi Pra Pelatihan	Motivasi pra pelatihan merupakan dorongan untuk mengikuti pelatihan. Dorongan mengikuti pelatihan ini timbul disebabkan adanya dorongan untuk berkinerja, dorongan untuk berhasil dan dorongan untuk belajar. (Quinones, 1995; Noe & Schmitt, 1986).	3 item, diukur dg 10 poin skala dari 1 sangat tidak setuju s/d 10 sangat setuju.
Pemenuhan Harapan Pelatihan	Pemenuhan harapan berhubungan dengan bagaimana pelatihan yang diselenggarakan mampu memenuhi harapan peserta pelatihan. (Tannenbaum et.al, 1991) Bentuk pemenuhan harapan pelatihan ini berupa pemenuhan harapan akan keinginan, pemenuhan harapan akan kepuasan dan pemenuhan harapan akan peningkatan kemampuan kognisi. (Gist et.al, 1989)	3 item, diukur dg 10 poin skala dari 1 sangat tidak setuju s/d 10 sangat setuju.

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2003.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. PENDAHULUAN

Pada bab ini akan diuraikan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, sebagai paparan dari *research field* atau lapangan penelitian untuk menganalisis konseptualisasi dari sebuah model yang menghubungkan Lingkungan kerja, Kemampuan diri karyawan selama pelatihan, Motivasi Pra Pelatihan, Pemenuhan Harapan dan Keefektifan Pelatihan. Untuk itu sebuah kerangka pemikiran teoritis dan pengembangan model telah diuraikan dalam Bab II, dan akan digunakan sebagai landasan teori pada pengembangan Bab III berikut ini.

3.2 DESAIN PENELITIAN

Disebutkan oleh Zikmund (1994) dalam Ferdinand (1999, p. 72), terdapat tiga jenis penelitian, yaitu penelitian eksploratori, penelitian deskriptif dan penelitian kausal..

Penelitian ini termasuk dalam ketiga jenis penelitian tersebut dalam tabel 3.1, sebab permasalahan yang ditampilkan dalam penelitian ini merupakan permasalahan yang dianjurkan dan digali dari penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya, di mana penelitian-penelitian tersebut membutuhkan dukungan, pengujian dan pengembangan konseptualisasi dari fakta-fakta yang terbaru. Keseluruhan pengembangan yang dilakukan dalam penelitian ini, termasuk dalam pengumpulan data sampai dengan implikasi manajerial, dilakukan dengan menggunakan kombinasi dari ketiga jenis penelitian tersebut.

Penelitian eksploratori selain dikembangkan untuk mengolah hasil penelitian terdahulu, juga sangat membantu dalam perumusan dan identifikasi permasalahan bagi

penelitian selanjutnya. Dalam penelitian ini, pengembangan yang dilakukan pada penyusunan Bab I dan Bab II, merupakan penelitian eksploratori. Penelitian deskriptif digunakan untuk menjelaskan analisis permasalahan, menjelaskan pemahaman dari dasar-dasar teoritis dan hasil penelitian terdahulu, untuk kemudian merumuskan hipotesis yang akan diuji. Hal ini juga dilakukan pada pengembangan Bab II.

Penelitian kausal digunakan untuk mengembangkan model penelitian yang disusun untuk menguji hipotesis penelitian yang telah dirumuskan. Dari model penelitian yang telah dikembangkan tersebut, diharapkan dapat menjelaskan hubungan antar variabel dan sekaligus membuat suatu implikasi yang dapat digunakan untuk peramalan atau prediksi berkaitan dengan permasalahan penelitian yang dianalisis. Hal ini dilakukan dalam Bab III, Bab IV dan Bab V.

Tabel 3.1.
Jenis-Jenis Penelitian

	Penelitian Eksploratori	Penelitian Deskriptif	Penelitian Kausal
Petunjuk	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk menjelaskan masalah yang meragukan. • Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai dimensi-dimensi permasalahan. • Biasanya dilakukan dengan harapan, penelitian selanjutnya akan dibutuhkan untuk menunjukkan fakta yang meyakinkan. • Membantu mewujudkan masalah dan mengidentifikasi informasi yang dibutuhkan untuk penelitian yang akan datang. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggambarkan karakteristik suatu populasi atau fenomena. • Mencari untuk menentukan jawaban dari pertanyaan siapa, apa, kapan, di mana dan bagaimana. • Tidak menunjukkan jawaban untuk pertanyaan mengapa (sifat kausal). • Berdasarkan beberapa pemahaman sebelumnya dari dasar permasalahan penelitian. • Sifat dasarnya adalah analisa diagnosa. Penemuannya tidak menunjukkan fakta dari sebuah sifat kausal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel. • Peneliti mencari tipe-tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan. • Menetapkan pendekatan kausal dan kejadian-kejadian yang berurutan. • Mengukur variasi antara penyebab yang diduga dan akibat yang diduga. • Mengenai kehadiran atau ketidakhadiran alternatif penjelasan yang masuk akal dari faktor-faktor kausal.
Pertanyaan	Ada apa dalam model	Apa nilai dan hubungan	Apa mengendalikan apa

Sumber : Zikmund (1994) dalam Ferdinand (1999, p. 72)

Dalam hal orientasi disain penelitian, pada Tabel 3.2 berikut ini disajikan pengembangan yang dilakukan oleh Miller (1991) dalam Ferdinand (1999, p. 73), yang menjelaskan beberapa orientasi disain penelitian bisnis. Sistematika dan proses objektif yang dilakukan dalam suatu penelitian bisnis, dikembangkan untuk mendapatkan, merekam dan menganalisis data yang dihasilkan dari penelitian tersebut (Zikmund, 1994 dalam Ferdinand, 1999, p. 74). Data yang diperoleh dari penelitian ini dikembangkan untuk memahami pengaruh lingkungan eksternal, kemampuan diri selama pelatihan, motivasi pra pelatihan, pemenuhan harapan peserta pelatihan terhadap Keefektifan pelatihan. Berdasarkan beberapa kategori orientasi penelitian tersebut, maka fokus, jenis dan orientasi dari penelitian ini digambarkan dalam Tabel 3.3 berikut.

Tabel 3.2.
Orientasi Penelitian

Definisi Karakteristik	Basic (murni)	Terapan (kebijakan-tindakan-kegunaan)	Evaluasi (penaksiran-penilaian)
Sifat dasar dari permasalahan	Penelitian ilmu murni yang mencari pengetahuan baru mengenai fenomena kelompok, membantu menetapkan prinsip-prinsip umum untuk menjelaskan.	Penelitian ilmu terapan yang mencari untuk memahami kelompok masalah dan untuk menyediakan kebijakan yang dibuat dengan baik berdasarkan pedomam untuk tindakan perbaikan.	Evaluasi penelitian untuk memperkirakan hasil dari metode terapan pada kelompok masalah atau hasil dari praktek umum.
Tujuan penelitian	Untuk menghasilkan pengetahuan baru yang mencakup penemuan dari hubungan dan kapasitas untuk memprediksi hasil dalam bermacam-macam kondisi.	Untuk menjamin kebutuhan pengetahuan yang dapat segera digunakan untuk membuat kebijakan yang dicari untuk menghilangkan atau mengurangi kelompok masalah.	Untuk menyediakan sebuah hasil perhitungan yang akurat secara sosial dari sebuah cara / program terapan dari sebuah kelompok masalah.
Pedoman teori	Memilih teori untuk menuntun pengujian hipotesis dan menyediakan dukungan untuk teori yang diuji.	Memilih teori, petunjuk atau intuisi prasangka untuk menyelidiki dinamika dari sistem sosial.	Memilih teori untuk memantapkan masalah dalam pengamatan taksiran sebagai cara untuk mengkaitkan penemuan pada teori baru atau pendirian.
Ketepatan teknik	Formulasi teori, pengujian hipotesis, sampel, teknik pengumpulan data (observasi langsung, wawancara, kuisioner, skala pengukuran), statistik data, validasi atau penolakan hipotesis.	Mencari akses individu dan menanyakan pelaku-pelaku sebagai perasaan dan pikiran yang bersamaan, mendapatkan atribut-atribut dan membuat evaluasi mengenai faktor diri sendiri, yang lain, atau situasional, berkenaan penjelasan yang penting sebagai hipotesis yang telah diuji.	Menggunakan semua ketepatan teknik konvensional pada masalah.

Sumber : Miller (1991) dalam Ferdinand (1999, p. 73)

Tabel 3.3.
Fokus, Jenis dan Orientasi Penelitian

Fokus Penelitian	Jenis Penelitian	Orientasi Penelitian
Untuk identifikasi variabel-variabel lingkungan kerja, kemampuan diri selama pelatihan, motivasi pra pelatihan , pemenuhan harapan pelatihan dan Keefektifan pelatihan.	Eksploratori dan Deskriptif	Basic
Untuk analisis hubungan antara lingkungan kerja dengan kemampuan diri selama pelatihan.	Kausal	Terapan
Untuk analisis hubungan antara kemampuan diri selama pelatihan, motivasi pra pelatihan, pemenuhan harapan pelatihan dengan keefektifan pelatihan.	Kausal	Terapan

Sumber : dikembangkan oleh peneliti dalam penelitian ini

3.3. JENIS DAN SUMBER DATA

Penelitian ini menggunakan dua jenis data baik jenis data primer maupun sekunder. Masing-masing jenis data diperoleh dari sumber yang berbeda; data primer diperoleh langsung dari responden sedangkan data sekunder diperoleh dari data dokumen yang terdapat di Polines.

3.3.1.Data Primer

Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Emory & Cooper, 1991). Data primer diminta karena kedekatannya dengan kebenaran dan pengendalian pada kesalahan. Perhatian ini mengingatkan peneliti untuk berhati-hati dalam mendisain prosedur pengumpulan data dan menarik generalisasi atas hasil-hasilnya. Data primer dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan atau kuesioner kepada responden yang terpilih untuk penelitian ini. Kuesioner yang diajukan disusun berdasarkan variabel yang telah ditentukan dengan menyediakan beberapa alternatif jawaban. Data primer yang akan

dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data-data pendapat pribadi individu responden yang berkaitan dengan lingkungan kerja, kemampuan diri selama pelatihan, motivasi pra pelatihan, pemenuhan harapan pelatihan dan keefektifan pelatihan

3.3.2.Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi dan data yang diperoleh secara tidak langsung, dan merupakan jenis data yang bukan diperoleh sendiri pengumpulannya dalam penelitian (Emory & Cooper, 1991). Data ini diperoleh melalui bagian urusan akademik dan bagian urusan kepegawaian. Data sekunder yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data-data yang berkenaan dengan jumlah pegawai tetap Polines dan jumlah pegawai tetap yang telah mendapatkan pelatihan yang akan menjadi populasi dalam penelitian ini; jumlah pegawai tetap yang telah mendapatkan pelatihan selama setahun terakhir yang akan menjadi sampel dalam penelitian ini; jumlah pegawai berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, profil Polines dsb yang akan menjadi gambaran atau profil responden (obyek penelitian) dalam penelitian ini.

3.4. POPULASI DAN SAMPEL

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan.(Suharsimi Arikunto,1998). Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Jumlah populasi keseluruhan adalah 511 (data Polines Bulan Juli, 2003) yang merupakan keseluruhan jumlah karyawan Polines baik karyawan administrasi maupun karyawan fungsional.

Mengingat penelitian ini akan menggunakan alat analisis SEM, maka jumlah responden minimum adalah sebanyak 100 orang. Hal ini sesuai dengan ketentuan dari

Hair et al. (1995, dalam Ferdinand (2000, p. 43) yang menyatakan bahwa ukuran sampel yang representatif untuk menggunakan analisis SEM adalah sebanyak 100-200 sampel. Dilakukan penelitian oleh Ferdinand, "... ukuran sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil dari SEM ... bila ukuran sampel menjadi terlalu besar misalnya lebih dari 400 maka metode menjadi "sangat sensitif" sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness-of-fit* yang baik ... maka jumlah sampel minimum adalah 100 ..." (Ferdinand, 2000, p. 43-44). Oleh sebab itu penelitian ini akan mengambil sampel sebanyak 100 orang responden.

Metode sampling yang digunakan yaitu dengan menggunakan purposive sampling. Menurut Suharsimi Arikunto (1998) purposive sampling atau sampel bertujuan merupakan cara pengambilan sampel yang didasarkan atas adanya tujuan tertentu. Metode sampling ini biasanya dilakukan atas beberapa pertimbangan, seperti keterbatasan waktu, tenaga dan dana. Terdapat syarat-syarat yang harus diperhatikan dalam penggunaan metode ini yaitu :

- 1) Pengambilan sampel harus didasarkan atas ciri-ciri tertentu yang merupakan ciri-ciri pokok populasi.
- 2) Subyek yang diambil sebagai sampel benar-benar merupakan subyek yang paling banyak mengandung cirri-ciri yang terdapat pada populasi.

Keuntungan penggunaan metode ini adalah karena sesuai dengan pertimbangan peneliti maka sampel dapat mewakili populasi dengan cukup baik. Dalam penelitian ini, karakteristik yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah:

- 1) Calon responden telah menjadi pegawai tetap Polines minimal 2 tahun pengangkatan.

Alasan pemilihan dua tahun pengangkatan adalah bahwa 2 tahun merupakan

persyaratan umum bagi pegawai tetap yang mengikuti pelatihan. Sehingga dapat dikatakan bahwa apabila pegawai tetap tersebut telah bekerja selama dua tahun maka mereka telah mengikuti pelatihan.

- 2) Calon responden telah pernah mengikuti pelatihan paling lama adalah 1 tahun yang lalu. Alasan satu tahun adalah bahwa responden masih merasakan hasil pelatihan terhadap dirinya. Dalam jangka waktu ini antusiasme responden masih sangat tinggi terhadap penerapan hasil pelatihan, dengan demikian mereka masih merasakan proses pelatihan tersebut.

3.5. METODE PENGUMPULAN DATA

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode angket yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner kepada staf Polines yang memenuhi kriteria sebagai responden. Metode angket dalam bentuknya mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri (*self-reports*) atau setidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi dari responden. Adapun anggapan yang dipegang dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan adalah benar dan dapat dipercaya.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan tiga macam angket, yaitu :

- a. *Open-Ended Question* atau Angket dengan Pertanyaan Terbuka

Angket ini terdiri dari dua buah pertanyaan untuk menjelaskan identitas responden, yaitu nama responden dan asal responden dengan jawaban yang diisi sendiri oleh responden. Bentuk pertanyaannya adalah sebagai berikut:

Nama responden.....:

Nama Departemen/Jurusan/Bagian Kerja:.....

b. *Fixed-Alternative Question* atau Angket dengan Pertanyaan Tertutup

Pertanyaan tertutup merupakan pertanyaan dengan beberapa alternatif jawaban yang telah disediakan. Dalam hal ini pertanyaan yang digunakan adalah *simple dichotomous alternative question*, yaitu beberapa pertanyaan dengan dua alternatif jawaban, sehingga memungkinkan responden untuk memilih salah satu alternatif jawaban yang disediakan. Beberapa pertanyaan tersebut digunakan untuk memastikan bahwa *staf Polines* yang bersangkutan memenuhi kriteria-kriteria sebagai responden.

c. Skala *konvensional* dengan Penjelasan Jawaban

Skala *ordinal* adalah pertanyaan tertutup yang mengukur sikap dari keadaan yang sangat negatif ke jenjang yang sangat positif (Kusmayadi dan Sugiarto, 2000, p. 94). Digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam bagian ini dibuat dengan menggunakan skala 1-10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

- Untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju sampai sangat setuju:

Sangat tidak setuju					Sangat setuju				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat buruk sampai sangat bagus:

Sangat buruk					Sangat bagus				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Pernyataan-pernyataan dalam bagian ini juga disertai dengan pertanyaan terbuka untuk mengetahui alasan atau tanggapan responden atas jawaban-jawaban yang

diberikan pada masing-masing segmen. Bentuk pertanyaan terbuka tersebut adalah sebagai berikut:

Alasan atau tanggapan Anda atas jawaban no. 1 – 4 tersebut :

.....

Dalam hal ini responden yang berstatus pegawai administrasi dikumpulkan pada tempat dan waktu tertentu, sedangkan yang berstatus staf pengajar angket disebar dan dikumpulkan melalui administrasi jurusan.

3.6. UJI VALIDITAS

Menurut Bilson Simamora (2002) validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen dianggap valid apabila mampu mengukur atau memperoleh data yang tepat dari variabel yang diteliti. Instrumen yang diukur dalam hal ini adalah indikator-indikator variabel dari variabel laten yang telah dikembangkan.

Menurut Ferdinand (2003) untuk mengukur jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan dapat digunakan pengukuran variance extract. Nilai variance extract yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik konstruk laten yang dikembangkan. Nilai V.E ini minimum 0,5 dan rumus yang digunakan adalah :

$$V.E = \frac{\sum \text{std loading}^2}{\sum \text{Std loading}^2 + \sum \epsilon f}$$

Keterangan:

Standard loading diperoleh secara langsung dari standardized loading hasil perhitungan komputer untuk setiap indikator yang diuji.

$\sum \epsilon f$ merupakan measurement error dari tiap indikator.

3.7 UJI RELIABILITAS

Menurut Bilson Simamora (2002) reliabilitas merupakan tingkat keandalan daftar pertanyaan. Daftar pertanyaan yang reliable adalah daftar pertanyaan yang apabila dicobakan pada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama, artinya tidak terdapat perubahan psikologis pada responden. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima minimum 0,7.

Uji reliabilitas dapat dilakukan melalui rumus

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{std loading})^2}{(\sum \text{Std loading})^2 + \sum \epsilon f}$$

Keterangan.

Standard loading diperoleh secara langsung dari standardized loading hasil perhitungan komputer untuk setiap indikator yang diuji.

$\sum \epsilon f$ merupakan measurement error dari tiap indikator.

3.8 TEKNIK ANALISIS

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Pada penelitian ini *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket *software* statistik AMOS digunakan dalam pengembangan model dan pengujian hipotesis.

Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam penelitian manajemen pemasaran dan manajemen strategik. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural dan digunakan untuk meng-

analisis serta menguji model hipotesis. AMOS sangat tepat untuk analisis seperti ini karena kemampuannya untuk:

1. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear structural
2. Mengakomodasi model yang meliputi variabel laten
3. Mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen
4. Mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis, yaitu:

1. *Confirmatory Factor Analysis* atau analisis faktor konfirmatori pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel
2. *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel lingkungan kerja, kemampuan diri selama pelatihan, motivasi pra pelatihan, pemenuhan harapan pelatihan dan Keefektifan pelatihan saling mempengaruhi.

Menurut Ferdinand (2000, p. 30), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan dalam menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), yaitu pengembangan model teoritis, pengembangan *path diagram* atau diagram alur, konversi diagram alur ke dalam persamaan, memilih matriks input dan estimasi model, kemungkinan munculnya masalah identifikasi, evaluasi kriteria *goodness of fit*, serta interpretasi dan modifikasi model. Pengembangan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Pengembangan model teoritis

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk

menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

2) Pengembangan *path diagram* atau diagram alur

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok:

a. *Exogenous constructs* atau konstruk eksogen

Dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

b. *Endogenous construct* atau konstruk endogen

Merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3) Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:

a. *Structural Equation* atau persamaan struktural

Dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Rumus yang dikembangkan adalah:

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error} \dots\dots(1)$$

Sumber: Ferdinand (2000, p.41)

b. Measurement model atau persamaan spesifikasi model pengukuran

Digunakan untuk menentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen pengukuran mengidentifikasi variabel-variabel laten, dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal antar variabel-variabel laten pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan.

4) Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varian / kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarians digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyaji an perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et al. (1995) dalam Ferdinand (2000, p. 43) menyarankan agar menggunakan matriks varians / kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi di mana *standard error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.

Disebutkan oleh Ferdinand (2000, p. 45), teknik estimasi model yang tersedia dalam AMOS 4.0 antara lain adalah:

- a. *Maximum Likelihood Estimation* (ML)
- b. *Generalized Least Square Estimation* (GLS)
- c. *Unweighted Least Square Estimation* (ULS)
- d. *Scale Free Least Square Estimation* (SLS)
- e. *Asymptotically Distribution-Free Estimation* (ADF)

Maximum Likelihood Estimation (ML) biasanya digunakan dalam penelitian yang memiliki ukuran sampel yang kecil (100-200 sampel). *Unweighted Least Square Estimation* (ULS) dan *Scale Free Least Square Estimation* (SLS) biasanya tidak menghasilkan uji x^2 , sedangkan *Generalized Least Square Estimation* (GLS) dan *Asymptotically Distribution-Free Estimation* (ADF) digunakan untuk ukuran sampel yang lebih besar. Karena penelitian ini menetapkan ukuran sampel sebanyak 100-200 responden, maka teknik estimasi model yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah *Maximum Likelihood Estimation*.

5) Kemungkinan Munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk. Disebutkan oleh Ferdinand (2000, p. 46), beberapa indikasi problem identifikasi:

- a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan
- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif

- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9).

6) Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Disebutkan oleh Ferdinand (2000, p. 52), beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak antara lain:

- a. X^2 - *Chi-Square* statistik, di mana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*-nya rendah. Semakin kecil nilai *chi-square*, semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p \geq 0.01$. *Cut-off value* untuk nilai *chi-square* dalam penelitian ini ditetapkan berdasarkan *degrees of freedom* (DF). Misalnya probabilitas sebesar 0.01 dan DF sebesar 245, ditetapkan bahwa *cut-off value* untuk *chi-square* ≤ 299.4165 .
- b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.
- c. GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*".

- d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), di mana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90.
- e. CMIN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*, x^2 dibagi DF-nya, disebut x^2 relatif. Bila nilai x^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- f. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, di mana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
- g. CFI (*Comparative Fit Index*), di mana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam Tabel berikut ini.

Tabel 3.4 Indeks
Pengujian Kelayakan Model

Goodness of Fit Index	Cut-off value
X^2 – Chi-Square	*
Significanced Probability	≥ 0.01
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

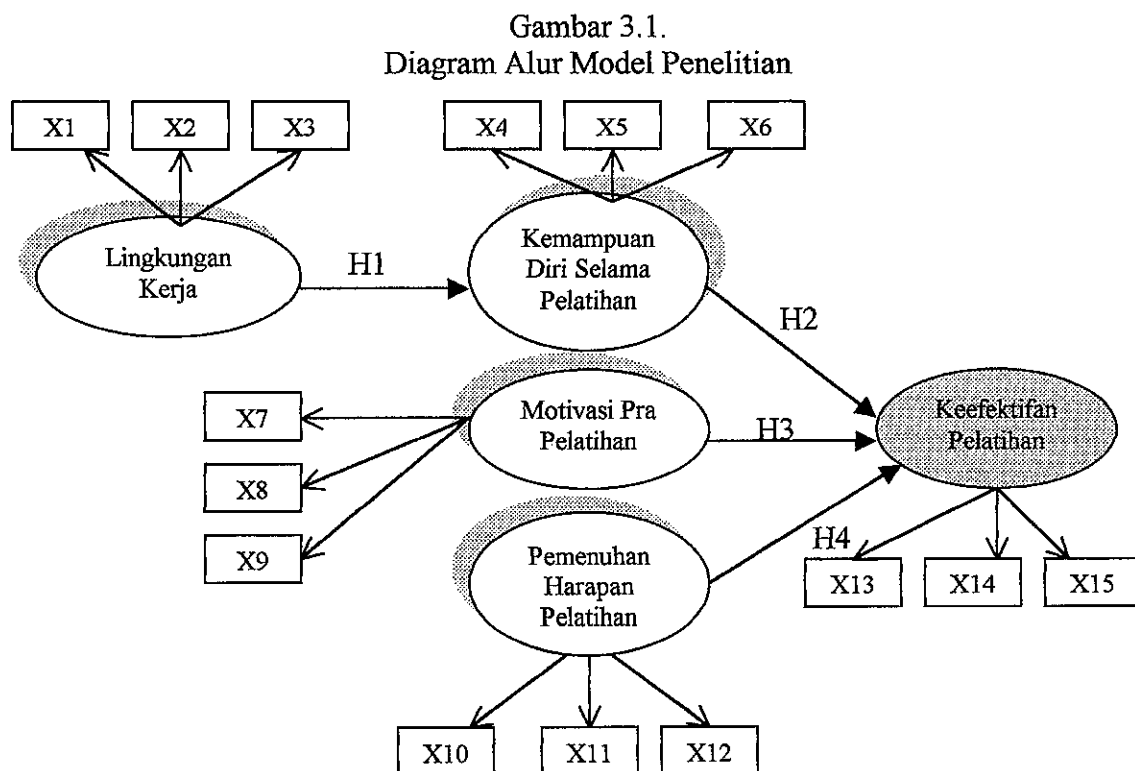
Sumber : Ferdinand (2000, p. 59)

* ditetapkan berdasarkan degree of freedom (df)

7) Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap terakhir ini adalah melakukan interpretasi dan modifikasi bagi model-model yang tidak memenuhi syarat-syarat pengujian. Hair et al. (1995) dalam Ferdinand (2000, p. 62) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model tersebut. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 1%. Bila jumlah residual lebih besar dari 1% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemu kan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu ≥ 2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk me-nambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai *residual value* yang lebih besar dari 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 1%.

3.9. DIAGRAM ALUR MODEL PENELITIAN



Keterangan :

Tabel 3.5
Keterangan Indikator-Indikator

X1	Dukungan Pimpinan
X2	Dukungan Pekerjaan
X3	Dukungan Organisasi
X4	Pencapaian Personal
X5	Kemampuan Komunikasi Persuasif
X6	Kemampuan Psychologis
X7	Motivasi terhadap Kinerja
X8	Motivasi terhadap Hasil
X9	Motivasi Belajar
X10	Pemenuhan Harapan akan Keinginan
X11	Pemenuhan Harapan akan Kepuasan
X12	Pemenuhan Harapan akan Kemampuan Kognisi
X13	Peningkatan Produktivitas Kerja
X14	Peningkatan Kualitas Kerja
X15	Peningkatan Efisiensi Waktu

Tabel 3.6
Model Pengukuran

Konsep Exogenous (Model Pengukuran)	Konsep Endogenous (Model Pengukuran)
X1 = λ_1 Lingkungan Kerja + e1	X4 = λ_4 Kemampuan Diri + e4
X2 = λ_2 Lingkungan Kerja + e2	X5 = λ_5 Kemampuan Diri + e5
X3 = λ_3 Lingkungan Kerja + e3	X6 = λ_6 Kemampuan Diri + e6
X7 = λ_7 Motivasi Pra Pelatihan + e7	X13 = λ_{13} Keefektifan Pelatihan + e13
X8 = λ_8 Motivasi Pra Pelatihan + e8	X14 = λ_{14} Keefektifan Pelatihan + e14
X9 = λ_9 Motivasi Pra Pelatihan + e9	X15 = λ_{15} Keefektifan Pelatihan + e15
X10 = λ_{10} Pemenuhan Harapan + e10	
X11 = λ_{11} Pemenuhan Harapan + e11	
X12 = λ_{12} Pemenuhan Harapan + e12	

Tabel 3.7.
Model Struktural

Kemampuan Diri Selama Pelatihan	=	Y1 Lingkungan Kerja + Z1
Keefektifan Pelatihan	=	Y2 Kemampuan Diri Selama Pelatihan + Y3 Motivasi Pra Pelatihan + Y4 Pemenuhan Harapan Pelatihan + Z2

BAB IV ANALISIS DATA

4.1 GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Dalam penelitian ini karyawan tetap Polines dijadikan sebagai obyek penelitian atau sebagai responden. Kriteria responden adalah karyawan tetap Polines yang pernah mengikuti pelatihan minimum dalam satu tahun ini. Jumlah keseluruhan responden yang diambil adalah 100 orang dengan profil sebagai berikut:

4.1.1 Profil Responden Berdasar Kelamin

Tabel 4.1
Responden Berdasar Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi
Laki-laki	75
Perempuan	25
Jumlah	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Jenis kelamin laki – laki pada umumnya mendominasi dalam penyertaan dalam pelatihan, hal ini disebabkan oleh tingkat pendidikan mereka yang lebih tinggi dan juga jenis jabatan atau pekerjaan yang mereka lakukan. Di Polines jenis jabatan tertentu yang membutuhkan keterampilan lebih memang dipegang oleh jenis kelamin laki – laki.

4.1.2 Profil Responden Berdasar Latar Belakang Pendidikan

Seperti yang tampak dalam tabel 4.2 sebagian besar pendidikan karyawan Polines yang dijadikan responden adalah S1 (61%) karena memang sistem pendidikan di Polines mengharuskan bahwa tenaga pengajar harus memiliki tingkat pendidikan minimal S1. Hal ini mampu mendorong pengembangan

kemampuan diri yang akan berdampak pada Keefektifan pelatihan, karena tingkat pendidikan mempengaruhi pola pikir seseorang dalam mengikuti pelatihan.

Tabel 4.2
Responden Berdasar Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi
SLTA	6
Diploma	5
Diploma IV	5
Strata 1	61
Strata 2	23
Jumlah	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

4.1.3 Profil Responden Berdasar Jabatan

Tabel 4.3
Responden Berdasar Jabatan Pekerjaan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi
Administrasi	17
Pengajar	83
Jumlah	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Responden yang memiliki jabatan pengajar pada umumnya telah pernah mengikuti pelatihan karena pada saat awal mereka memasuki Polines terdapat pelatihan *teaching method* mengajar yang diselenggarakan di Bandung. Selain itu pengajar membutuhkan pengetahuan yang *up to date* sehingga memerlukan pelatihan yang berlanjut dibandingkan dengan responden yang memiliki jabatan administrasi.

4.2 PROSES ANALISIS DATA

Dalam penelitian ini analisis data yang dilakukan melalui 7 tahapan yaitu :

4.2.1 Tahap 1 : Pengembangan Model Berbasis Teori

Pengembangan model dalam penelitian ini berbasis teori, seperti yang telah dijelaskan pada bab II, dimana teori – teori hasil penelitian terdahulu dijadikan dasar pengembangan model. Penggunaan SEM dalam penelitian ini adalah untuk mengkonfirmasi kerangka pemikiran teoritis yang merupakan model penelitian ini dengan berdasar pada data empirik.

4.2.2 Tahap 2 : Menyusun Diagram Alur (Path Diagram)

Model berbasis teori yang telah dibangun digambarkan dalam sebuah path diagram untuk mempermudah melihat hubungan – hubungan kausalitas yang akan diuji. Gambaran variabel – variabel konstruk yang memiliki hubungan kausalitas dan yang akan diuji dalam penelitian ini disusun dalam suatu diagram alur seperti yang tampak pada Gambar 3.1 dalam bab III

4.2.3 Tahap 3 : Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan

Setelah model berbasis teori dibangun dan digambarkan dalam path diagram, langkah selanjutnya adalah mengkonversi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan tersebut meliputi :

- 1) Structural equation (persamaan – persamaan structural) yang digunakan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara Lingkungan kerja, Kemampuan selama pelatihan, Motivasi pra pelatihan, Pemenuhan harapan pelatihan dan Keefektifan pelatihan.

2) *Measurement Model* (persamaan spesifikasi model pengukuran) yang digunakan untuk mengukur variabel konstruk serta untuk menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang diHipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Model structural dan model pengukuran dapat dilihat pada tabel 3.6 dan Tabel 3.7 di Bab II.

4.2.4 Tahap 4 : Memilih Matrix Input dan Estimasi Model

Matriks varians / kovarians digunakan sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Sebelum estimasi dilakukan hasil observasi individu sebagai input data segera dikonversi ke dalam bentuk matriks kovarians, hal ini disebabkan fokus diarahkan pada pola hubungan antar responden bukan pada data individual. Input data yang berbentuk matriks kovarians hasil konversi dapat dilihat pada Tabel 4.4 di bawah ini :

Tabel 4.4
Sample Covarians - Estimates

	x8	x14	x15	x13	x3	x1	x9	x7	x2	x10	x11	x12	x6	x5	x4
x8	2.68	0.97	0.84	1.18	1.05	0.52	1.83	1.47	1.08	1.13	1.31	1.40	1.27	1.07	1.18
x14	0.97	2.51	0.76	1.29	0.97	0.54	1.06	0.93	0.95	1.30	1.18	1.13	1.26	1.23	1.09
x15	0.84	0.76	2.95	0.88	1.25	0.55	1.23	1.10	1.18	0.81	1.00	1.04	1.01	0.65	1.06
x13	1.18	1.29	0.88	2.64	1.19	0.73	1.37	1.06	0.95	1.35	1.08	1.48	1.52	1.24	1.18
x3	1.05	0.97	1.25	1.19	2.86	1.14	1.38	0.93	2.04	1.21	0.93	1.26	1.28	1.14	1.34
x1	0.52	0.54	0.55	0.73	1.14	1.16	0.64	0.44	1.05	0.68	0.55	0.73	0.63	0.57	0.67
x9	1.83	1.06	1.23	1.37	1.38	0.64	3.01	1.63	1.34	1.26	1.48	1.39	1.45	1.23	1.21
x7	1.47	0.93	1.10	1.06	0.93	0.44	1.63	2.23	0.78	0.87	1.29	1.13	0.91	0.84	0.88
x2	1.08	0.95	1.18	0.95	2.04	1.05	1.34	0.78	3.22	1.00	1.02	1.03	1.12	0.55	1.04
x10	1.13	1.30	0.81	1.35	1.21	0.68	1.26	0.87	1.00	3.03	1.54	1.98	1.24	1.25	0.92
x11	1.31	1.18	1.00	1.08	0.93	0.55	1.48	1.29	1.02	1.54	3.46	2.14	1.25	1.12	1.18
x12	1.40	1.13	1.04	1.48	1.26	0.73	1.39	1.13	1.03	1.98	2.14	3.09	1.30	1.12	0.99
x6	1.27	1.26	1.01	1.52	1.28	0.63	1.45	0.91	1.12	1.24	1.25	1.30	2.55	1.72	1.36
x5	1.07	1.23	0.65	1.24	1.14	0.57	1.23	0.84	0.55	1.25	1.12	1.12	1.72	2.54	1.32
x4	1.18	1.09	1.06	1.18	1.34	0.67	1.21	0.88	1.04	0.92	1.18	0.99	1.36	1.32	2.52

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Estimasi model dilakukan dalam dua tahapan ; tahap pertama adalah analisis faktor konfirmatori baik eksogen maupun endogen ; dan tahap ke dua full structural modelling.

4.2.4.1 Analisis Konfirmatori Faktor Eksogen

Analisis ini digunakan untuk mengkonfirmasi dimensi yang paling dominan yang membentuk variabel eksogen ; lingkungan kerja dan pemenuhan harapan pelatihan. Tujuan dari analisis ini adalah :

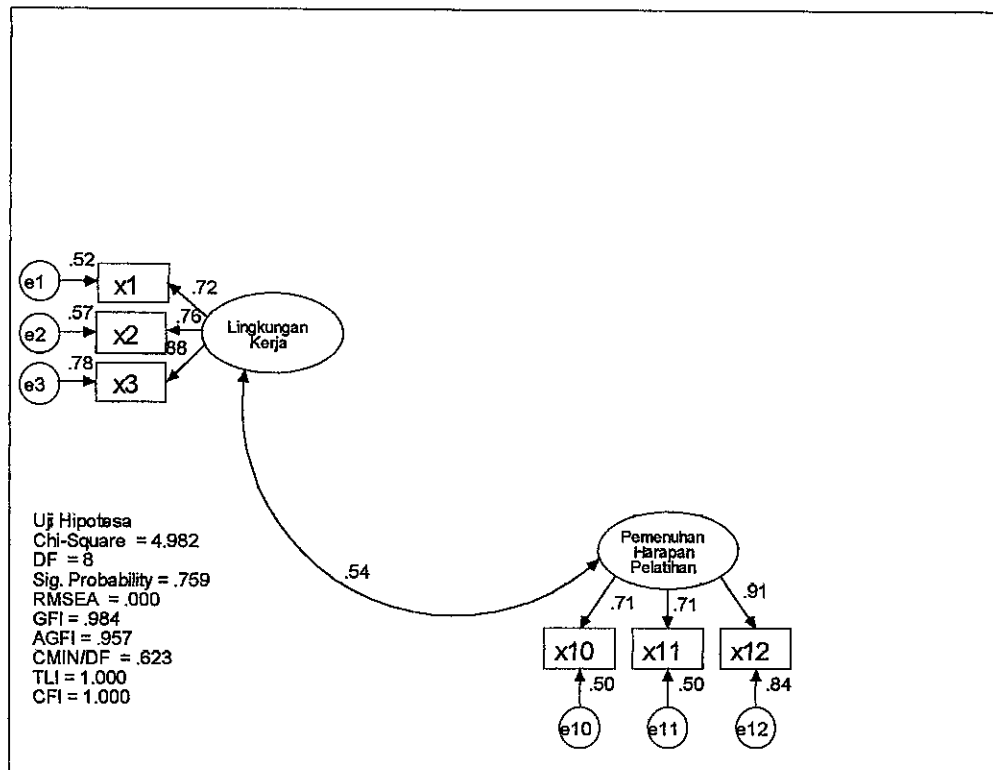
- 1) Mengkonfirmasi apakah variabel indicator atau dimensi yang digunakan dalam penelitian ini ; dukungan pimpinan, dukungan pekerjaan dan dukungan organisasi dapat menjelaskan variabel lingkungan kerja.
- 2) Mengkonfirmasi apakah variabel indicator atau dimensi yang digunakan dalam penelitian ini ; pemenuhan harapan akan keinginan, pemenuhan harapan akan kepuasan, dan pemenuhan harapan akan kemampuan kognisi dapat menjelaskan variabel pemenuhan harapan pelatihan.
- 3) Mengukur tingkat korelasi antara variabel lingkungan kerja dan pemenuhan harapan pelatihan.

Tabel 4.5
Regression Weight Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

		Estimate	S.E.	C.R.	P
x12	<-- Pemenuhan_Harapan_Pelatihan	1.00			
x11	<-- Pemenuhan_Harapan_Pelatihan	0.82	0.12	7.02	0,00
x10	<-- Pemenuhan_Harapan_Pelatihan	0.77	0.11	7.06	0,00
x2	<-- Lingkungan_Kerja	1.76	0.26	6.84	0,00
x1	<-- Lingkungan_Kerja	1.00			
x3	<-- Lingkungan_Kerja	1.92	0.27	7.21	0,00

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori Eksogen



Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Tabel 4.6
Kelayakan Model Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

COF	Cut-Off Value	Result	Keterangan
Chi-Square	< 15,51	4,982	Baik
Sig. Prob	≥ 0,05	0,759	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,000	Baik
GFI	≥ 0,90	0,984	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,957	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	0,623	Baik
TLI	≥ 0,95	1,000	Baik
CFI	≥ 0,95	1,000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Dari Gambar 4.1 dan Tabel 4.5 dan 4.6 dapat disimpulkan bahwa :

- 1) Nilai standardized loading factor Lingkungan Kerja (γ) yang $\geq 0,4$ (yang disyaratkan), menunjukkan bahwa dukungan pimpinan (X1), dukungan pekerjaan (X2) dan dukungan organisasi (X3) dapat menjelaskan atau membentuk variabel lingkungan kerja.
- 2) Nilai standardized loading factor Pemenuhan Harapan Pelatihan (γ) yang $\geq 0,4$, menunjukkan bahwa pemenuhan harapan akan keinginan (X10), pemenuhan harapan akan kepuasan (X11) , dan pemenuhan harapan akan kemampuan kognisi (X12) dapat menjelaskan atau membentuk variabel pemenuhan harapan pelatihan.
- 3) Tingkat korelasi antara variabel lingkungan kerja, pemenuhan harapan pelatihan adalah 0,54 atau masih di bawah ambang batas tingkat korelasi yang disyaratkan ($\leq 0,9$). Hal ini berarti bahwa masing – masing variabel konstruk eksogen bersifat independen atau tidak terjadi saling korelasi antara variabel eksogen, dengan demikian variabel konstruk eksogen ini layak untuk pengujian lebih lanjut.
- 4) Nilai CR $\geq 1,96$ (tingkat signifikansi 5%) menunjukkan bahwa dukungan pimpinan (X1), dukungan pekerjaan (X2) dan dukungan organisasi (X3) secara signifikan merupakan dimensi dari variabel lingkungan kerja;. pemenuhan harapan akan keinginan (X10), pemenuhan harapan akan kepuasan (X11) , dan pemenuhan harapan akan kemampuan kognisi (X12) secara signifikan merupakan dimensi dari variabel pemenuhan harapan pelatihan.

4.2.4.2 Analisis Konfirmatori Faktor Endogen

Analisis ini digunakan untuk mengkonfirmasi dimensi pembentuk variabel endogen ; kemampuan diri selama pelatihan, motivasi pra pelatihan dan keefektifan pelatihan. Tujuan dari analisis ini adalah :

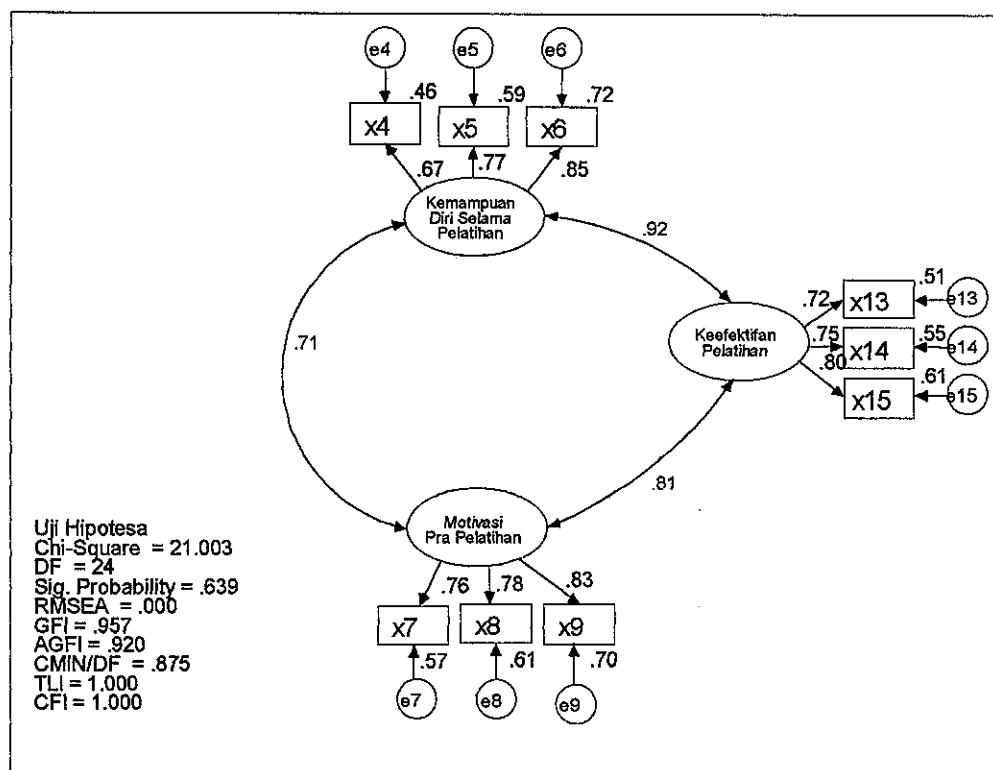
- 1) Mengkonfirmasi apakah variabel indicator atau dimensi yang digunakan dalam penelitian ini ; pencapaian personal (X4), kemampuan komunikasi persuasive (X5) dan kemampuan psikologis (X6) dapat menjelaskan variabel kemampuan diri selama pelatihan.
- 2) Mengkonfirmasi apakah variabel indicator atau dimensi yang digunakan dalam penelitian ini ; motivasi terhadap kinerja (X7), motivasi terhadap hasil (X8) dan motivasi belajar (X9) dapat menjelaskan variabel motivasi pra pelatihan.
- 3) Mengkonfirmasi apakah variabel indicator atau dimensi yang digunakan dalam penelitian ini ; peningkatan produktifitas kerja (X13), peningkatan kualitas kerja (X14) dan peningkatan efisiensi waktu (X15) dapat menjelaskan variabel Keefektifan pelatihan.
- 4) Mengukur tingkat korelasi antara variabel kemampuan diri selama pelatihan , motivasi pra pelatihan dan keefektifan pelatihan.

Tabel 4.7
Regression Weight Factor Konfirmatori Konstruk Endogen

		Estimate	S.E.	C.R.	P
X4 <--	Kemampuan_Diri Selama Pelatihan	1.00			
X6 <--	Kemampuan_Diri Selama Pelatihan	1.27	0.18	6.97	0.00
X7 <--	Motivasi Pra Pelatihan	0.78	0.10	7.81	0.00
x9 <--	Motivasi Pra Pelatihan	1.00			0.00
x13 <--	Keefektifan Pelatihan	1.00			
x15 <--	Keefektifan Pelatihan	0.70	0.16	4.42	0.00
x14 <--	Keefektifan Pelatihan	0.87	0.15	5.91	0.00
X8 <--	Motivasi Pra Pelatihan	0.88	0.11	8.05	0.00
X5 <--	Kemampuan_Diri Selama Pelatihan	1.14	0.17	6.54	0.00

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori Endogen



Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Tabel 4.8
Kelayakan Model Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

COF	Cut-Off Value	Result	Keterangan
Chi-Sq	< 36,42	21,003	Baik
Sig. Prob	$\geq 0,05$	0,639	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,957	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,920	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,875	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Dari Gambar 4.2 dan Tabel 4.7 dan Tabel 4.8 dapat disimpulkan bahwa :

- 1) Nilai standardized loading factor Kemampuan Diri Selama Pelatihan (γ) yang $\geq 0,4$, pencapaian personal (X4), kemampuan komunikasi persuasive (X5) dan kemampuan psikologis (X6) dapat menjelaskan atau membentuk variabel kemampuan diri selama pelatihan.
- 2) Nilai standardized loading factor Motivasi pra Pelatihan (γ) yang $\geq 0,4$, menunjukkan bahwa motivasi terhadap kinerja (X7), motivasi terhadap hasil (X8) dan motivasi belajar (X9) dapat menjelaskan atau membentuk variabel motivasi pra pelatihan.
- 3) Nilai standardized loading factor Efektivitas Pelatihan (γ) yang $\geq 0,4$, peningkatan produktifitas kerja (X13), peningkatan kualitas kerja (X14) dan peningkatan efisiensi waktu (X15) dapat menjelaskan atau membentuk variabel Keefektifan pelatihan.
- 4) Tingkat korelasi antara variabel kemampuan diri selama pelatihan, motivasi pra pelatihan dan Keefektifan pelatihan menunjukkan tingkat korelasi yang

mendekati 0,9 . Hal ini menunjukkan bahwa masing – masing variabel konstruk memiliki dependensi atau hubungan kausalitas yang kuat, dengan demikian variabel konstruk endogen ini layak untuk pengujian lebih lanjut.

- 5) Nilai $CR \geq 1,96$ (tingkat signifikansi 5%) menunjukkan bahwa dukungan pencapaian *personal* (X4), kemampuan komunikasi *persuasive* (X5) dan kemampuan *psychologis* (X6) secara signifikan merupakan dimensi dari variabel kemampuan diri selama pelatihan ; motivasi terhadap kinerja (X7), motivasi terhadap hasil (X8) dan motivasi belajar (X9) secara signifikan merupakan dimensi dari variabel motivasi pra pelatihan peningkatan produktifitas kerja (X13), peningkatan kualitas kerja (X14) dan peningkatan efisiensi waktu (X15) secara signifikan merupakan dimensi dari variabel Keefektifan pelatihan.

4.2.4.3 Analisis Structural Equation Model

Setelah uji konfirmatori dilakukan maka analisis selanjutnya adalah analisis full model. Seperti halnya uji konfirmatori, pengujian full SEM juga menggunakan dua pendekatan yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi (Ferdinand, 2000).

- a. Uji kesesuaian model (goodness of fit test)

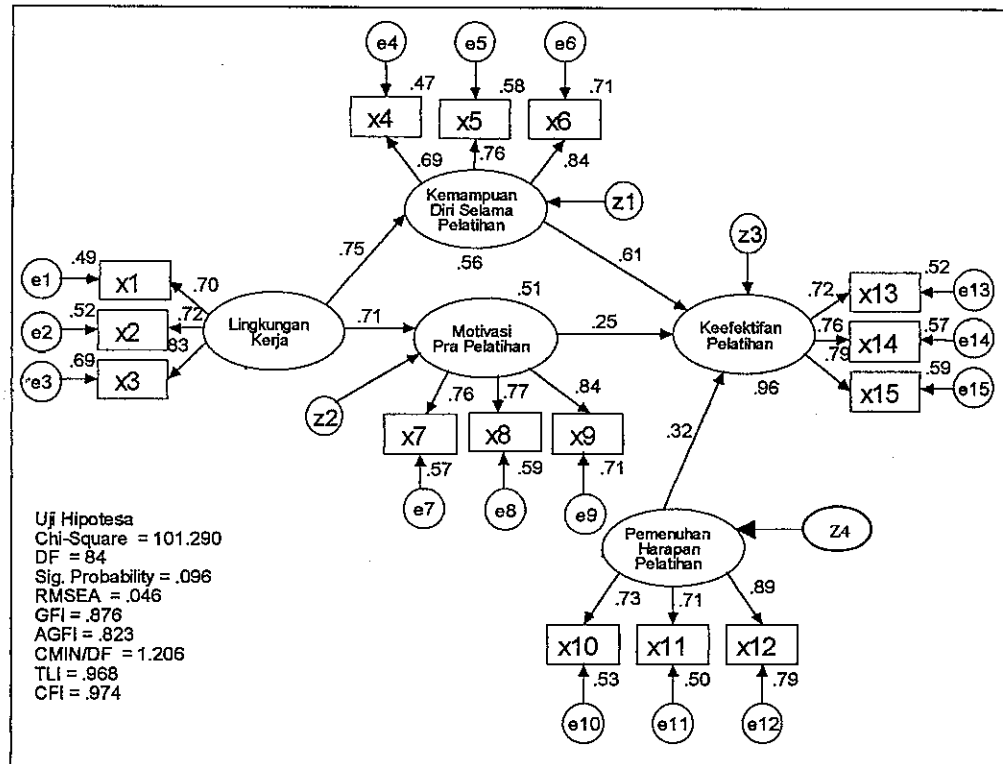
Dalam uji ini diajukan hipotesis sebagai berikut :

H0 : Tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

H1 : Terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians yang diestimasi.

Hasil analisis full model SEM terlihat pada Gambar 4.3, Tabel 4.9 dan Tabel 4.10.

Gambar 4.3
Full Model SEM



Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Model penelitian seperti yang dikemukakan dalam kerangka pemikiran, kemudian diuji tingkat kesesuaiannya dengan menggunakan berbagai kriteria *goodness-of fit*, untuk mendapatkan tingkat kesesuaian yang mencukupi. Hasil uji kesesuaian model seperti tersaji pada Tabel 4.9 berikut.

Tabel 4.9
Hasil Uji Kesesuaian Model

Indikator	Cut off Value	Hasil Pengujian	
		Nilai	Keterangan
<i>Chi-square</i>	$\leq 106,39$	101,290	Baik
<i>Significancy probability</i>	$\geq 0,05$	0,096	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,046	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,876	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,823	Marjinal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,206	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,968	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,974	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Dari hasil pengujian pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.9 menunjukkan bahwa *Structure Equation Model* yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel dalam model menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi untuk uji hipotesis perbedaan (*chi – square*) sebesar 101,290 (yang lebih kecil dari cut of value) dan probabilitas sebesar 0,096, menunjukkan bahwa Hipotesis nol yang menyatakan bahwa “tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak”. Dengan diterimanya Hipotesis nol itu berarti dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima.

Uji terhadap kesesuaian model menunjukkan bahwa model ini sesuai (*fit*) karena hampir semua *cut of value indicator* uji dapat terpenuhi, seperti yang terlihat pada Tabel 4.9. Meskipun tampak terdapat dua variabel uji yang

dibawah *cut of value* namun tidak terlalu signifikan perbedaannya yaitu : GFI menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal, meskipun demikian model tetap dapat diterima karena rentang nilai GFI yang merupakan ukuran non statistical masih mendekati 0,9. ; AGFI juga menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal, namun karena AGFI merupakan adjusted goodness of fit maka rentang nilai yang mendekati 0.9 masih dapat diterima.

b. Uji Kausalitas (Regression Weight)

Uji ini digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antara variabel – variabel konstruk atau laten bersama dengan indikatornya masing – masing. Dalam uji ini diambil suatu hipotesis yaitu H_0 yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol, dengan tolok ukur $C.R \leq 1,96$ dengan $\alpha = 5\%$. Hasil uji ini dapat dilihat pada tabel 4.10.

Hasil dalam tabel 4.10 dapat diketahui bahwa koefisien regresi masing-masing indikator memiliki CR diatas 1.96 pada taraf signifikansi 5% (0,05). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa model penelitian dapat diterima.

Tabel 4.10
Standardized Regression Weight Structural Equation Model

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kemampuan_Diri Selama_Pelatihan	← Lingkungan_Kerja	1.09	0.21	5.08	0.00
Motivasi_Pra Pelatihan	← Lingkungan_Kerja	1.39	0.25	5.54	0.00
Keefektifan_Pelatihan	← Kemampuan_Diri Selama_Pelatihan	0.62	0.15	4.17	0.00
Keefektifan_Pelatihan	← Pemenuhan_Harapan_Pelatihan	0.23	0.08	2.70	0.01
Keefektifan_Pelatihan	← Motivasi_Pra Pelatihan	0.19	0.09	2.10	0.04
x4	← Kemampuan_Diri Selama_Pelatihan	1.00			
x6	← Kemampuan_Diri Selama_Pelatihan	1.23	0.17	7.05	0.00
x12	← Pemenuhan_Harapan_Pelatihan	1.00			
x11	← Pemenuhan_Harapan_Pelatihan	0.84	0.11	7.40	0.00
x10	← Pemenuhan_Harapan_Pelatihan	0.81	0.11	7.65	0.00
x2	← Lingkungan_Kerja	1.72	0.27	6.37	0.00
x7	← Motivasi_Pra Pelatihan	0.77	0.10	7.79	0.00
x9	← Motivasi_Pra Pelatihan	1.00			
x1	← Lingkungan_Kerja	1.00			
x3	← Lingkungan_Kerja	1.88	0.26	7.17	0.00
x13	← Keefektifan_Pelatihan	1.00			
x15	← Keefektifan_Pelatihan	0.74	0.16	4.57	0.00
x14	← Keefektifan_Pelatihan	0.87	0.15	5.82	0.00
x8	← Motivasi_Pra Pelatihan	0.86	0.11	7.94	0.00
x5	← Kemampuan_Diri Selama_Pelatihan	1.11	0.17	6.57	0.00

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

4.2.5 Tahap 5 : Menilai Problem Identifikasi

Pengujian yang dilakukan tidak menampakkan adanya problem identifikasi yaitu terjadinya kondisi dimana model yang sedang dikembangkan dalam penelitian tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik.

Tidak terjadinya problem identifikasi ini dapat dilihat dari :

- 1) Tingkat korelasi antar koefisien estimasi yang tidak terlalu tinggi.
- 2) Varians error positif
- 3) Kemampuan program di dalam menghasilkan matriks informasi.

4.2.6 Tahap 6 : Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

4.2.6.1 Evaluasi Normalitas Data

Evaluasi terhadap normalitas data, baik normalitas univariat dan normalitas multivariate, yang digunakan dalam analisis, tersaji dalam Tabel 4.11 berikut.

Tabel 4.11
Analisis Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x8	5	10	-0.44	-1.81	-1.09	-2.22
x14	5	10	-0.42	-1.72	-0.91	-1.87
x15	5	10	-0.36	-1.48	-1.15	-2.36
x13	5	10	-0.18	-0.74	-1.12	-2.29
x3	5	10	-0.45	-1.84	-0.98	-1.99
x1	7	10	-0.41	-1.66	-1.19	-2.43
x9	5	10	-0.29	-1.19	-1.25	-2.54
x7	5	10	-0.62	-2.53	-0.66	-1.34
x2	5	10	-0.51	-2.07	-1.11	-2.27
x10	5	10	-0.26	-1.05	-1.21	-2.47
x11	5	10	-0.43	-1.76	-1.23	-2.52
x12	5	10	-0.26	-1.05	-1.24	-2.54
x6	5	10	-0.33	-1.36	-0.81	-1.66
x5	5	10	-0.31	-1.25	-1.04	-2.12
x4	5	10	-0.35	-1.44	-1.03	-2.1
Multivariate					88.11	19.51

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0,01 (1%)(Ferdinand, 2000). Apabila nilai *critical ratio skewness value* dibawah harga mutlak 2.58, maka dapat disimpulkan bahwa data mempunyai distribusi normal. Hasil perhitungan terlihat bahwa tidak ada nilai *critical ratio skewness value* yang melebihi harga mutlak 2.58, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau distribusi data yang digunakan dalam penelitian ini, baik yang nilai

univariate maupun nilai multivariate, mempunyai sebaran data yang tidak normal. Dengan kata lain, data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal.

4.2.6.2 Evaluasi *Outliers*

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik nilai yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal atau variabel kombinasi (Hair, 1995, dalam Ferdinand, 2000). Uji *outliers* ini terdiri dari dua pengujian yakni: *outliers* univariat, dan *outliers* multivariat.

1) Evaluasi Univariate *Outliers*

Pengukuran *outliers* univariat dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai data *outliers*, dengan cara mengkonversikan nilai data penelitian ke dalam *standard-score* atau *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar 1,00 (Ferdinand, 2000).

Pengukuran dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS versi 10.00 pada menu *Descriptive Statistic-Descriptive*. Data penelitian yang memiliki nilai *z-score* $\geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai *outliers* (Ferdinand, 2000).

Adapun hasil pengujian univariat *outliers* tersaji dalam Tabel 4.12 berikut.

Tabel 4.12
Hasil Pengujian Univariat *Outliers*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-1.74761	1.02637	0.0000000	1.0000000
Zscore(X2)	100	-1.79586	0.97553	0.0000000	1.0000000
Zscore(X3)	100	-1.88271	1.05903	0.0000000	1.0000000
Zscore(X4)	100	-2.02981	1.10261	0.0000000	1.0000000
Zscore(X5)	100	-2.01768	1.10566	0.0000000	1.0000000
Zscore(X6)	100	-1.90134	1.21561	0.0000000	1.0000000
Zscore(X7)	100	-2.32541	1.00612	0.0000000	1.0000000
Zscore(X8)	100	-1.96834	1.06922	0.0000000	1.0000000
Zscore(X9)	100	-1.69253	1.17617	0.0000000	1.0000000
Zscore(X10)	100	-1.70913	1.14896	0.0000000	1.0000000
Zscore(X11)	100	-1.66407	1.01128	0.0000000	1.0000000
Zscore(X12)	100	-1.61383	1.21745	0.0000000	1.0000000
Zscore(X13)	100	-1.83712	1.22474	0.0000000	1.0000000
Zscore(X14)	100	-2.06791	1.07481	0.0000000	1.0000000
Zscore(X15)	100	-1.82558	1.07217	0.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Dari hasil pengujian seperti yang tersaji dalam tabel di muka, dapat dikatakan bahwa tidak ada variabel yang mempunyai *z-score* diatas angka batas $\geq 3,0$. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan bebas dari univariat *outliers*.

2) Evaluasi *Multivariate Outliers*

Pengujian terhadap *outliers* multivariat dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak Mahalanobis pada tingkat $p < 0,001$. Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis distance*) dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian (Ferdinand, 2000). Dalam penelitian ini digunakan 15 variabel, dengan $p = 0,001$ adalah 37,697 (berdasarkan tabel distribusi χ^2) oleh karena itu semua kasus yang mempunyai jarak Mahalanobis lebih besar dari $\chi^2 (15, 0,001) = 37,697$ adalah

multivariate *outliers*. Dari hasil perhitungan jarak mahalanobis (lihat pada lampiran) terlihat bahwa tidak ada satupun kasus yang memiliki jarak lebih dari yang disyaratkan dengan demikian tidak terdapat multivariate outliers .

4.2.6.3 Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Guna meninjau apakah pada data penelitian terdapat *multicollinearity* atau *singularity* dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka perlu diamati determinan dari matriks kovarians sampel. Nilai determinan matriks kovarians sampel yang sangat kecil (*extremely small*) memberi indikasi adanya probabilitas *multicollinearity* atau *singularity* (Ferdinand, 2000). Apabila terdapat *multicollinearity* atau *singularity*, maka data penelitian tidak dapat digunakan dalam analisis penelitian.

Hasil analisis diperoleh determinan dari matriks kovarian sampel sebagai berikut:

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 8.0092\text{e}+002 = 800.92$$

Nilai determinan dari matriks kovarians sampel tersebut merupakan angka yang jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada *multicollinearity* atau *singularity* dalam data yang digunakan. Dengan demikian data penelitian ini dapat digunakan dalam analisis.

4.2.7. Interpretasi dan Modifikasi Model.

Setelah model di estimasi, residualnya hendaklah kecil atau mendekati nol, dan distribusi frekuensi dari kovarians residual haruslah bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell, 1997 dalam Ferdinand, 2000). Model yang mempunyai *standardized residual variance* yang kecil, merupakan model yang baik. Batas

nilai standar residual kovarian yang diperkenankan sama dengan $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 1 % (Hair, 1995 dalam Ferdinand, 2000).

Pengolahan data penelitian menghasilkan standar residual sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.13 berikut.

Tabel 4.13
Nilai *Standardized Residual Covariances*

	x8	x14	x15	x13	x3	x1	x9	x7	x2	x10	x11	x12	x6	x5	x4
x8	0.00	0.29	0.30	0.54	-0.69	-0.83	-0.04	0.17	-0.24	1.23	1.64	1.49	1.32	0.96	1.66
x14	0.29	0.20	-0.18	0.72	-0.63	-0.41	0.11	0.53	-0.36	1.34	0.74	0.02	0.28	0.64	0.50
x15	0.30	-0.18	0.12	-0.18	0.87	0.12	1.13	1.58	0.88	0.1	0.59	0.26	0.03	-0.89	0.88
x13	0.54	0.72	-0.18	0.26	-0.48	0.10	0.59	0.54	-0.87	0.98	-0.06	0.57	0.55	0.06	0.27
x3	-0.69	-0.63	0.87	-0.48	0.00	0.42	-0.26	-0.71	0.64	0.03	-0.94	-0.65	-0.43	-0.42	0.66
x1	-0.83	-0.41	0.12	0.10	0.42	0.00	-0.67	-0.92	0.37	0.19	-0.53	-0.26	-0.68	-0.60	0.30
x9	-0.04	0.11	1.13	0.59	-0.26	-0.67	0.00	-0.05	0.00	1.17	1.64	0.92	1.37	0.99	1.25
x7	0.17	0.53	1.58	0.54	-0.71	-0.92	-0.05	0.00	-0.88	0.70	1.99	1.04	0.39	0.44	0.92
x2	-0.24	-0.36	0.88	-0.87	0.64	0.37	0.00	-0.88	0.00	-0.30	-0.34	-0.95	-0.56	-1.97	-0.03
x10	1.23	1.34	0.10	0.98	0.03	0.19	1.17	0.70	-0.30	0.00	-0.38	-0.04	1.31	1.66	0.79
x11	1.64	0.74	0.59	-0.06	-0.94	-0.53	1.64	1.99	-0.34	-0.38	0.00	0.18	1.17	1.05	1.51
x12	1.49	0.02	0.26	0.57	-0.65	-0.26	0.92	1.04	-0.95	-0.04	0.18	0.00	0.80	0.59	0.44
x6	1.32	0.28	0.03	0.55	-0.43	-0.68	1.37	0.39	-0.56	1.31	1.17	0.80	0.00	0.29	-0.38
x5	0.96	0.64	-0.89	0.06	-0.42	-0.60	0.99	0.44	-1.97	1.66	1.05	0.59	0.29	0.00	0.01
x4	1.66	0.50	0.88	0.27	0.66	0.30	1.25	0.92	-0.03	0.79	1.51	0.44	-0.38	0.01	0.00

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Dari sajian pengolahan data pada tabel di muka, dapat dilihat bahwa nilai residual lebih kecil atau sama dengan $\pm 2,58$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data yang digunakan diterima secara signifikan dan model tidak perlu dimodifikasi.

4.3 UJI RELIABILITAS DAN VARIANCE EXTRACT

4.3.1 Uji *Reliability*

Reliabilitas adalah ukuran tentang konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Dengan kata lain, bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan sebuah fenomena yang umum (Ferdinand, 2000).

Kriteria nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$, walaupun angka tersebut bukanlah sebuah ukuran yang mati (Ferdinand, 2000). Sedangkan rumus untuk menghitung *construct-reliability* sebagai berikut.

Rumus 4.1 *Construct-reliability*

$$\text{Construct-reliability} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum e_j}$$

Sumber: Ferdinand (2000)

Keterangan:

std loading = *standardized loading* (tiap indikator)

$\sum e_j$ = *measurement error* (tiap indikator)

= $1 - \text{reliability indicator}$

Adapun perhitungan *standardized loading* terlihat dalam Tabel 4.14

berikut.

Tabel 4.14
Perhitungan *Standardized Loading*

Lingkungan Kerja	= 0,70 + 0,72 + 0,83	= 2,25
Pemenuhan Harapan	= 0,73 + 0,71 + 0,89	= 2,33
Motivasi	= 0,76 + 0,77 + 0,84	= 2,37
Kemampuan Diri	= 0,69 + 0,76 + 0,84	= 2,29
Keefektifan Pelatihan	= 0,72 + 0,76 + 0,79	= 2,27

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Sedangkan hasil perhitungan *measurement error* tersaji dalam Tabel 4.15 sebagai berikut.

Tabel 4.15
Perhitungan *Measurement Error*

Lingkungan Kerja	$= 0,51 + 0,48 + 0,31$	$= 1,30$
Pemenuhan Harapan	$= 0,47 + 0,50 + 0,21$	$= 1,18$
Motivasi	$= 0,43 + 0,41 + 0,29$	$= 1,13$
Kemampuan Diri	$= 0,53 + 0,42 + 0,29$	$= 1,24$
Keefektifan Pelatihan	$= 0,48 + 0,43 + 0,41$	$= 1,32$

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Adapun perhitungan *construct-reliability* tiap-tiap konstruk, tersaji dalam Tabel 4.16 berikut ini.

Tabel 4.16
Perhitungan *construct-reliability*

Konstruk	$\sum \text{stdr.loading}$	$(\sum \text{stdr.loading})^2$	$(\sum \text{stdr.loading})^2 + \sum \varepsilon_j$	CR
Lingkungan Kerja	2,25	5,0625	6,3625	0,7956
Pemenuhan Harapan	2,33	5,4289		0,8214
Motivasi	2,37	5,6169	6,7464	0,8325
Kemampuan Diri	2,29	5,2441	6,4841	0,8087
Keefektifan Pelatihan	2,27	5,1529	6,4729	0,7960

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Berdasarkan perhitungan *construct-rliability* dimuka, secara umum ternyata tingkat reliabilitasnya baik, karena lebih besar dari 0,7.

4.3.2 Uji *Variance Extract*

Pengukuran *variance-extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diesktrasi oleh konstruk laten yang dikembangkan.

Adapun nilai *variance-extract* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$ (Ferdinand, 2000). Sedangkan rumus penghitungan *variance-extract* sebagai berikut.

Rumus 4.2
Variance-extract

$$\text{Variance-extract} = \frac{\sum \text{std.loading}^2}{\sum \text{std.loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Sumber: Ferdinand (2000)

Keterangan: *std loading* = *standardized loading* (tiap indikator)

$\sum \epsilon_j$ = *measurement error* (tiap indikator)
= $1 - \text{reliability indicator}$

Guna menghitung *variance-extract*, maka pertama kali dihitung *standardized loading* kuadrat, seperti terlihat dalam Tabel 4.17 berikut ini.

Tabel 4.17
Perhitungan *square standardized loading*

Lingkungan Kerja	$= 0,70^2 + 0,72^2 + 0,83^2$	= 1,7023
Pemenuhan Harapan	$= 0,73^2 + 0,71^2 + 0,89^2$	= 1,4091
Motivasi	$= 0,76^2 + 0,77^2 + 0,84^2$	= 1,876
Kemampuan Diri	$= 0,69^2 + 0,76^2 + 0,84^2$	= 1,7593
Keefektifan Pelatihan	$= 0,72^2 + 0,76^2 + 0,79^2$	= 1,7199

Sumber: Data primer yang diolah, 2004

Adapun perhitungan *variance-extract* tiap-tiap konstruk, tersaji dalam Tabel 4.18 berikut.

Tabel 4.18
Perhitungan *variance-extract*

Konstruk	$(\sum \text{stdr.loading})^2$	$(\sum \text{stdr.loading})^2 + \sum \epsilon_j$	VE
Lingkungan Kerja	1,7023	3,0123	0,5650
Pemenuhan Harapan	1,9091	3,0891	0,6100
Motivasi	1,8760	3,0060	0,6240
Kemampuan Diri	1,7593	2,9930	0,5865
Keefektifan Pelatihan	1,7199	3,0394	0,5657

Sumber: Data primer yang diolah

Dari perhitungan *variance-extract* dimuka, secara umum menunjukkan bahwa hasil perhitungan memenuhi kriteria yakni $\geq 0,50$.

4.4. EVALUASI PENGARUH ANTAR VARIABEL

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antara suatu konstruk/variabel terhadap konstruk/variabel yang lain. Analisis kekuatan pengaruh antar konstruk dalam penelitian ini terdiri dari analisis pengaruh tidak langsung, analisis pengaruh langsung dan analisis pengaruh total. Pengaruh langsung adalah koefisien dari semua garis dengan anak panah satu ujung. Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang muncul melalui sebuah variabel antara. Pengaruh total adalah pengaruh dari berbagai hubungan. Adapun hasil dari analisis pengaruh ini dapat dilihat pada Tabel 4.19 berikut.

Tabel 4.19
Analisis Pengaruh Tidak Langsung, Langsung Dan Total

	Lingkungan Kerja	Kemampuan Diri	Motivasi Prapelatihan	Pemenuhan Harapan	Keefektifan Pelatihan
Standardized Total Effects – Estimates					
Motivasi Prapelatihan	0,71	0,00	0,00	0,00	0,00
Kemampuan Diri	0,75	0,00	0,00	0,00	0,00
Keefektifan Pelatihan	0,63	0,61	0,25	0,32	0,00
Standardized Direct Effects – Estimates					
Motivasi Prapelatihan	0,71	0,00	0,00	0,00	0,00
Kemampuan Diri	0,75	0,00	0,00	0,00	0,00
Keefektifan Pelatihan	0,00	0,61	0,25	0,32	0,00
Standardized Indirect Effects – Estimates					
Motivasi Prapelatihan	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kemampuan Diri	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Keefektifan Pelatihan	0,63	0,00	0,00	0,00	0,00

Sumber: Data primer yang diolah, 2004.

Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang muncul melalui sebuah variabel antara (Ferdinand, 2000). Dari analisis pengaruh tidak langsung terlihat bahwa besar pengaruh tidak langsung variabel lingkungan kerja terhadap variabel keefektifan pelatihan melalui variabel motivasi prapelatihan/kemampuan diri selama pelatihan sebesar 0,63.

Pengaruh langsung yaitu koefisien dari semua garis, koefisien dengan anak panah satu ujung, atau loading factor/nilai lamda dari masing-masing variabel indikator (Ferdinand, 2000). Terdapat pengaruh langsung dari variabel lingkungan kerja terhadap variabel motivasi prapelatihan sebesar 0,71; variabel lingkungan kerja terhadap variabel kemampuan diri selama pelatihan sebesar 0,75; variabel kemampuan diri selama pelatihan terhadap variabel keefektifan pelatihan sebesar 0,61; variabel motivasi prapelatihan terhadap variabel keefektifan pelatihan sebesar 0,25; dan variabel pemenuhan harapan pelatihan terhadap variabel keefektifan pelatihan sebesar 0,32. Ditinjau dari segi pengaruh terhadap variabel keefektifan pelatihan, maka variabel kemampuan diri selama pelatihan (0,61) mempunyai pengaruh langsung yang lebih besar dibanding pengaruh langsung yang datang dari variabel pemenuhan harapan pelatihan (0,32) maupun variabel motivasi prapelatihan (0,25).

Aspek pengaruh total, yaitu pengaruh dari berbagai hubungan, dapat dinyatakan bahwa variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh total terhadap variabel motivasi prapelatihan sebesar 0,71, terhadap variabel kemampuan diri selama pelatihan sebesar 0,75, dan terhadap variabel keefektifan pelatihan sebesar 0,63. Sedang pengaruh total variabel pemenuhan harapan pelatihan terhadap

variabel keefektifan pelatihan sebesar 0,32. Pengaruh total variabel motivasi praplatihan terhadap variabel keefektifan pelatihan sebesar 0,25, dan pengaruh total variabel kemampuan diri selama pelatihan terhadap variabel keefektifan pelatihan sebesar 0,61. Pengaruh total variabel kemampuan diri selama pelatihan (0,61) ternyata lebih besar dibanding variabel motivasi praplatihan (0,235) maupun variabel pemenuhan harapan pelatihan (0,32) dalam mempengaruhi variabel keefektifan pelatihan.

4.5 PENGUJIAN HIPOTESIS

Berdasarkan pada analisis data di muka, yang meliputi: analisis faktor konfirmatori, analisis *structural equation model (full-model)*, dan *standardized regression weight*, Hipotesis-Hipotesis penelitian yang diajukan dievaluasi.

4.5.1 Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi pengujian data antara variabel lingkungan kerja dengan variabel kemampuan diri karyawan selama pelatihan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 5,08$ atau dengan kata lain nilai $C.R$ hitung lebih besar dari 1,96 dengan taraf signifikansi 0,05 (5%). Demikian juga jika dilihat dari P -value, menghasilkan nilai P -value = 0,00 atau dengan kata lain nilai P -value kurang dari 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Hipotesis pertama terbukti.

4.5.2 Pengujian Hipotesis 2

Dari analisis data yang dilakukan, dihasilkan bahwa parameter estimasi antara variabel lingkungan kerja dengan variabel motivasi prapelatihan karyawan menghasilkan nilai $C.R = 5,54$ atau dengan kata lain nilai $C.R$ hitung lebih besar dari 1,96 dengan taraf signifikansi 0,05 (5%). Sedangkan apabila dilihat dari P -value, menghasilkan nilai P -value = 0,00 atau dengan kata lain nilai P -value kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis kedua terbukti.

4.5.3 Pengujian Hipotesis 3

Hasil pengujian terhadap data penelitian menunjukkan bahwa parameter estimasi antara variabel kemampuan diri selama pelatihan dengan variabel keefektifan pelatihan menghasilkan nilai $C.R = 4,17$ atau dengan kata lain nilai $C.R$ hitung lebih besar dari 1,96 dengan taraf signifikansi 0,05 (5%). Dilihat dari P -value, menghasilkan nilai P -value = 0,008 atau dengan kata lain nilai P -value kurang dari 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Hipotesis ketiga terbukti.

4.5.4 Pengujian Hipotesis 4

Parameter estimasi antara variabel motivasi pra pelatihan dengan variabel keefektifan pelatihan menghasilkan nilai $C.R = 2,70$ atau dengan kata lain nilai $C.R$ hitung lebih besar dari 1,96 dengan taraf signifikansi 0,05 (5%). Dilihat dari P -value, menghasilkan nilai P -value = 0,01 atau dengan kata lain nilai P -value kurang dari 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Hipotesis keempat terbukti.

4.5.5 Pengujian Hipotesis 5

Parameter estimasi antara variabel pemenuhan harapan pelatihan dengan variabel keefektifan pelatihan menghasilkan nilai $C.R = 2,10$ atau dengan kata lain nilai $C.R$ hitung lebih besar dari 1,96 dengan taraf signifikansi 0,05 (5%). Dilihat dari P -value, menghasilkan nilai P -value = 0,04 atau dengan kata lain nilai P -value kurang dari 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Hipotesis kelima terbukti.

4.6 KESIMPULAN

Sebagai Kesimpulan dari bab analisis data, data yang diperoleh dari hasil penelitian telah dianalisis dengan mempergunakan alat analisis Model Persamaan Struktural. Model teoritis yang dikembangkan telah diuji, dan berdasarkan kriteria *goodness-of-fit*, hasilnya adalah dapat diterima. Demikian pula hipotesis yang diajukan, juga telah diuji, dan hasilnya dapat dibuktikan, sehingga hipotesis dapat diterima, yang dirangkum dalam Tabel 4.20 berikut.

Tabel 4.20
Hasil Pengujian Hipotesis

Kode	Hipotesis	Keterangan
H1	Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kemampuan diri karyawan selama pelatihan, atau semakin baik lingkungan kerja akan semakin tinggi kemampuan diri selama pelatihan.	Terbukti
H2	Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi prapelatihan karyawan, atau semakin baik lingkungan kerja akan semakin tinggi motivasi pra pelatihan karyawan.	Terbukti
H3	Kemampuan diri selama pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap keefektifan pelatihan, atau semakin tinggi kemampuan diri selama pelatihan akan semakin tinggi keefektifan pelatihan.	Terbukti
H4	Motivasi prapelatihan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap keefektifan pelatihan, atau semakin tinggi motivasi prapelatihan akan semakin tinggi keefektifan pelatihan.	Terbukti
H5	Pemenuhan harapan pelatihan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap keefektifan pelatihan, atau semakin tinggi pemenuhan harapan pelatihan akan semakin tinggi keefektifan pelatihan.	Terbukti

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 PENDAHULUAN

Dalam latar belakang di Bab I telah dijelaskan bahwa alasan utama bagi suatu organisasi untuk melaksanakan pelatihan adalah dalam upaya memastikan organisasi mendapat imbalan yang terbaik dari investasi yang ditanamkan pada sumber daya manusianya (Cushway, 1994). Dengan pelatihan penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja akan lebih baik sehingga berdampak pada peningkatan efisiensi dan keefektifan kerja karyawan . Oleh sebab itu dalam pelatihan individu peserta pelatihan diharapkan mampu mengubah sikap dan perilaku melalui pengetahuan dan keterampilan yang diperolehnya selama pelatihan. Dengan demikian kemampuan diri individu selama pelatihan akan berkembang.

Perubahan kemampuan diri selama pelatihan tidak dapat segera terjadi namun melalui proses berkesinambungan sampai pelatihan tersebut berakhir. Hal inilah yang membuat banyak organisasi berfikir bahwa pelatihan merupakan investasi yang mahal bagi sumber daya manusia yang dimilikinya. Oleh sebab itu organisasi harus mengupayakan agar pelatihan yang dilaksanakan dapat efektif sehingga biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan akan seimbang dengan peningkatan produktivitas karyawan yang diakibatkan oleh pelatihan.

Mengetahui faktor-faktor yang memiliki pengaruh keefektifan pelatihan sangat berguna bagi Polines (Politeknik Negeri Semarang), karena Polines merupakan institusi penyedia jasa pendidikan yang harus selalu mengikuti

perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk mempertahankan kinerjanya atau untuk mencapai keunggulan bersaing. Hal ini tampak pada rencana stratejik Polines pada 10 tahun mendatang (1999 s/d 2009).

Pada bab II telah dijelaskan bahwa dasar penelitian ini adalah mengacu hasil penelitian terdahulu tentang keefektifan pelatihan seperti : perlunya dilakukan penelitian tentang pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap pengembangan kemampuan diri selama pelatihan dengan lebih detail (Bandura 1991 : Gist & Mitchell, 1992); perlunya penelitian lebih detail tentang lingkungan kerja sebagai faktor pengaruh motivasi sebelum pelatihan. (Tracey, Hinkin, Tannenbaum & Mathieu, 2001) ; perlunya penelitian lebih detail tentang baik variabel individual seperti motivasi pra pelatihan dan pemenuhan harapan peserta, maupun situasional seperti lingkungan kerja harus diukur lebih detail lagi agar mendapatkan gambaran yang lebih jelas bagaimana ke dua variabel tersebut berpengaruh keefektifan pelatihan (Mathieu & Martineau, 1993); perlunya penelitian lebih detail tentang pengaruh pemenuhan harapan terhadap keefektifan pelatihan (Hoiberg & Berry, Hicks & Klimoski dalam Tannenbaum, 1991) ; perlunya penelitian lebih detail tentang keseluruhan isu yang berkenaan dengan harapan peserta pelatihan (Feldman, 1989)

5.2 KESIMPULAN HIPOTESIS

Hasil kesimpulan hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini dapat dilihat dari hasil analisis data dengan menggunakan derajat kesalahan 5% atau cut of value CR 1,96, seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 5.1
Kesimpulan Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Hasil Analisis	Kesimpulan Hipotesis
H1 : Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kemampuan Diri Karyawan Selama Pelatihan	$C.R = 5,08 > 1,96$	Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kemampuan Diri Selama Pelatihan
H2 : Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Motivasi Pra Pelatihan	$CR = 5,54 > 1,96$	Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Motivasi Pra Pelatihan
H3 : Kemampuan Diri Selama Pelatihan berpengaruh positif terhadap Keefektifan Pelatihan	$CR = 4,17 > 1,96$	Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kemampuan Diri Selama Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap Keefektifan Pelatihan
H4 : Motivasi Pra Pelatihan berpengaruh positif terhadap Keefektifan Pelatihan	$CR = 2,10 > 1,96$	Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Motivasi Pra Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap Keefektifan Pelatihan
H5 : Pemenuhan Harapan Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap Keefektifan Pelatihan	$CR = 2,70 > 1,96$	Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Pemenuhan Harapan Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap Keefektifan Pelatihan

5.3 KESIMPULAN MASALAH PENELITIAN

Pertanyaan dalam penelitian ini adalah “Bagaimana faktor situasional seperti lingkungan kerja maupun faktor individual seperti kemampuan diri selama pelatihan, motivasi pra pelatihan, dan pemenuhan harapan pelatihan akan mampu meningkatkan keefektifan pelatihan ”

Dari hasil analisis data dapat dilihat secara jelas bahwa pertanyaan dalam penelitian ini telah terjawab, yaitu ; faktor situasional lingkungan kerja maupun faktor individual seperti kemampuan diri selama pelatihan, motivasi pra pelatihan dan pemenuhan harapan memiliki pengaruh positif terhadap keefektifan pelatihan dengan kata lain faktor – faktor tersebut sangat jelas mampu meningkatkan keefektifan pelatihan.

5.4 IMPLIKASI TEORITIS

Implikasi dalam penelitian ini merupakan hasil uji hipotesis yang dibangun berdasarkan hasil penelitian yang terdahulu. Hasil uji yang dilakukan dalam penelitian ini bisa jadi mendukung teori terdahulu atau bahkan menolak teori terdahulu. Hal ini disebabkan oleh obyek penelitian yang berbeda.

Implikasi teoritis dalam penelitian ini berdasarkan pada hasil *full SEM* yang menunjukkan baik pengaruh langsung maupun tidak langsung dan juga Tabel 4.19. Hasil implikasi teoritis berdasarkan model full SEM secara umum adalah sebagai berikut :

“Bahwa keefektifan pelatihan dapat dipengaruhi secara langsung oleh kemampuan diri selama pelatihan, pemenuhan harapan pelatihan dan motivasi pra pelatihan, dan dipengaruhi secara tidak langsung oleh lingkungan kerja dimana pengaruh lingkungan kerja terhadap keefektifan pelatihan melalui kemampuan diri selama pelatihan dan motivasi pra pelatihan”

Sedangkan implikasi teoritis yang mendukung teori – teori terdahulu dapat tersaji pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2
Implikasi Teoritis

Hipotesis	Hasil Uji Hipotesis	Kesimpulan Hipotesis
H1 : Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kemampuan Diri Karyawan Selama Pelatihan	Terbukti	Mendukung teori Marthieu, Martineu & Tanenbaum (1993); Baldwin, Magjuka dan Loher; dan Qoinones (1992)
H2 : Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Motivasi Pra Pelatihan	Terbukti	Mendukung teori Gist & Michell (1992), Frayne & Lathan (1987); Bandura & Schunk (1981) dan Marthieu, Martineu & Tanenbaum (1993)
H3 : Kemampuan Diri Selama Pelatihan berpengaruh positif terhadap Keefektifan Pelatihan	Terbukti	Mendukung teori Tracey, Hinkin, Tannebaum & Mathieu (1991) ; Kraiger, Ford & Salas (1993); dan Baldwin dan Magjuka (1991)
H4 : Motivasi Pra Pelatihan berpengaruh positif terhadap Keefektifan pelatihan	Terbukti	Mendukung teori Tracey, Hinkin, Tannebaum & Mathieu (1991); dan Baldwin dan Magjuka (1991)
H5 : Pemenuhan Harapan Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap Keefektifan Pelatihan	Terbukti	Tracey, Hinkin, Tannebaum & Mathieu (1991); Feldman (1989); dan Gist & Michell (1989)

5.5 IMPLIKASI KEBIJAKAN MANAJERIAL

Implikasi manajerial yang dijelaskan berdasarkan pengolahan data hasil penelitian seperti yang terlihat pada analisis full SEM dan tabel 4.19. Dalam hal ini implikasi kebijakan yang disarankan untuk Polines dalam penelitian ini berdasarkan pada variabel latent yang memiliki pengaruh terbesar terhadap muara akhir penelitian yaitu keefektifan pelatihan, kemudian setiap variabel latent akan

dilihat indikator pembentuk variabel tersebut yang terbesar dst, sehingga terlihat jelas bahwa implikasi manajerial yang disarankan berdasarkan pada perhitungan yang nyata. Implikasi kebijakan dari penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 5. 3
Implikasi Kebijakan Manajerial bagi Polines

Variabel Konstruk	Variabel Indikator	Implikasi Manajerial
Keefektifan Pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan Efisiensi Waktu (0,79) 2. Peningkatan Kualitas Kerja (0,76) 3. Peningkatan Produktivitas Kerja (0,72) 	<p>Dalam hal ini Polines harus memperhatikan tolok ukur keefektifan pelatihan yang dilihat dari efisiensi waktu utamanya artinya pelatihan dapat dikatakan efektif apabila karyawan dapat bekerja lebih efisien. Tolok ukur ke dua yang harus diperhatikan adalah peningkatan kualitas seperti tingkat kesalahan kerja yang lebih kecil dan peningkatan produktivitas kerja. Dalam hal ini Polines dapat menyatakan bahwa pelatihan akan efektif apabila karyawan dapat bekerja lebih efisien, bekerja lebih baik dan produktivitas lebih tinggi. Pada saat ini tampaknya Polines harus memprioritaskan peningkatan efisiensi waktu di dalam mengukur keefektifan pelatihan disamping karena hasil pengolahan data namun juga sesuai dengan kegiatan Polines yang bersifat jasa.</p>
Kemampuan diri Selama Pelatihan (0,61)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan Psikologis (0,84) 2. Kemampuan Komunikasi Persuasif (0,76) 3. Pencapaian Personal (0,69) 	<p>Suatu pelatihan akan efektif apabila di dalam pelatihan tersebut terdapat kesempatan pada peserta pelatihan untuk mengembangkan kemampuan dirinya terutama kemampuan diri yang berkenaan dengan kemampuan individu secara</p>

		<p>psikologis seperti keberanian berpendapat, memunculkan ide dst. Selain itu juga kemampuan komunikasi secara persuasive yaitu kemampuan untuk melakukan bujukan di dalam menanamkan ide kepada orang lain dan kemampuan pencapaian pengembangan diri seperti kepercayaan terhadap kemampuan diri yang lebih besar dst. Dalam hal ini peran serta Polines sangat dibutuhkan di dalam memilih pelatihan – pelatihan yang akan mampu mengembangkan kemampuan diri karyawan selama pelatihan, terutama dalam hal ini adalah kemampuan psikologis. Bentuk pelatihan ini meliputi ; pelatihan AMT (Achievement Motivation Training); pelatihan Komunikasi Persuasif dsb. Pengembangan kemampuan psikologis sangat berarti bagi Polines karena sifat pekerjaan Polines yang sangat berorientasi pada <i>human relation</i> dimana kemampuan psikologis merupakan faktor penunjang utama dalam membangun hubungan antara manusia.</p>
Pemenuhan Harapan akan Pelatihan (0,32)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemenuhan Harapan akan Kemampuan Kognisi (0,89) 2. Pemenuhan Harapan akan Keinginan (0,73) 3. Pemenuhan Harapan akan Kepuasan (0,71) 	<p>Polines harus memperhatikan harapan peserta pelatihan bahkan sebelum mereka diikutsertakan dalam pelatihan, karena harapan – harapan inilah yang akan membuat suatu pelatihan menjadi efektif. Harapan – harapan akan pelatihan yang harus diperhatikan pertama kali adalah harapan akan kemampuan kognisi apakah dengan pelatihan tersebut pengetahuan akan pekerjaan dapat lebih baik adakah tambahan pengetahuan dalam pelatihan tersebut dsb.</p>

		<p>Harapan ke dua yang harus diperhatikan adalah harapan akan keinginan bahwa pelatihan harus disesuaikan dengan keinginan peserta akan pelatihan yang diikutinya seperti pelatihan tepat waktu dan tepat sasaran dst. Harapan terakhir yang juga harus diperhatikan ialah harapan akan kepuasan dimana kepuasan peserta pelatihan terhadap pelatihan yang diikuti juga menjadi tolok ukur penting dalam meningkatkan efektivitas pelatihan. Harapan akan kemampuan kognisi sangat berarti bagi Polines bukan hanya karena hasil pengolahan data menyatakan demikian melainkan sebagian Polines adalah lembaga pendidikan yang selalu mengedepankan ilmu pengetahuan yang tentu saja pengembangannya tergantung pada harapan akan kemampuan kognisi yang dimiliki oleh karyawan Polines.</p>
Motivasi Pra Pelatihan (0,25)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi Belajar (0,84) 2. Motivasi terhadap Hasil (0,77) 3. Motivasi terhadap Kinerja (0,76) 	<p>Motivasi peserta sebelum pelatihan harus juga diperhatikan Polines dalam upaya mencapai keefektifan pelatihan. Motivasi menjadi tolok ukur pertama kali pada saat calon peserta dipilih untuk mengikuti pelatihan, karena tanpa adanya motivasi sebelum pelatihan dilaksanakan maka hasil pelatihan tidak akan efektif. Motivasi sebelum pelatihan yang harus dipertimbangkan oleh Polines sebelum mengirim peserta adalah motivasi belajar adakah kemauan untuk belajar dalam pelatihan; kemudian motivasi akan hasil adakah calon peserta pelatihan</p>

		<p>berharap akan menghasilkan sesuatu dalam pekerjaannya setelah pelatihan selesai atau selama pelatihan, dan motivasi yang terakhir adalah motivasi kinerja untuk mencapai kinerja tertentu misal menjadi nomor satu dalam pelatihan dst. Motivasi belajar adalah tolok ukur yang paling tepat saat ini untuk mengirim seseorang mengikuti pelatihan karena tujuan Polines yang ingin meningkatkan kualitas bukan kuantitas sedangkan motivasi belajar adalah dasar peningkatan kualitas.</p>
Lingkungan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan Organisasi (0,83) 2. Dukungan Pekerjaan (0,72) 3. Dukungan Pimpinan (0,70) 	<p>Sebenarnya lingkungan kerja tidak akan mampu mempengaruhi keefektifan pelatihan secara langsung melainkan melalui kemampuan diri selama pelatihan atau motivasi pra pelatihan. Hal ini harus disadari benar oleh Polines bahwa dukungan apapun yang diberikan oleh pimpinan terutama dukungan organisasi tidak akan mampu meningkatkan efektivitas pelatihan apabila tidak dibarengi dengan pengembangan kemampuan individu selama pelatihan dan motivasi individu sebelum pelatihan. Namun terlepas dari itu bentuk – bentuk dukungan organisasi seperti peraturan dan persyaratan pelatihan yang dipermudah akan mendorong munculnya motivasi sebelum pelatihan.</p>

5.6 KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan penelitian ini adalah :

- 1). Penelitian ini hanya menguji 4 faktor pengaruh keefektifan pelatihan padahal masih banyak faktor yang berpengaruh lainnya yang belum diuji seperti motivasi setelah pelatihan (Tracey, Hinkin, Tannebaum & Mathieu, 1991; dan Baldwin & Magjuka, 1991).
- 2). Penelitian ini hanya meneliti di obyek yang khusus yaitu Polines atau Perguruan Tinggi sehingga penerapan hasil penelitian ini akan menjadi sangat terbatas, hal ini disebabkan karena keterbatasan waktu dan biaya penelitian.

5.7 AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Agenda penelitian mendatang adalah :

1. Menambahkan variabel motivasi setelah pelatihan sebagai variabel konstruk yang mempengaruhi keefektifan pelatihan.
2. Menggunakan obyek yang bervariasi yaitu bukan bidang jasa lagi melainkan manufacture seperti BUMN ataupun jasa di luar pendidikan seperti perbankan dsb.

DAFTAR REFERENSI

- Alliger, G.M., & Janak, E.A. (1989). Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later. *Personnel Psychology*, 42, 331 – 342.
- Anderson, J.R. (1982). Acquisition of a Cognitive Skill. *Psychological Review*, 89, 369 – 406.
- Baldwin, T.T., & Magjuka, R.J. (1991). Organizational Training and Signals of Importance Linking Pretraining Perception to Intentions to Transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 2, 25 – 36.
- Baldwin, T.T., Magjuka, R.J., & Loher, B.T. (1991). The Perils of Participation: Effects of Choice on Trainee Motivation and Learning. *Human Resource Development Quarterly*, 84, 51 – 67.
- Bilson Simamora. (2002). *Panduan Riset Perilaku Konsumen*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Boyd, N.G., Vozikis, G.S. (1994). The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions. *ET&P Baylor University*, 63 –77.
- Brown, T.C., & Latham, G.P. (2000). The Effect of Goal Setting and Self-Instruction Training on the Performance of Unionized Employees. *Relat. Ind*, 55, 80 – 95.
- Burton, J.P., Lee, T.W., & Holtom, B.C. (2002). The Influence of Motivation to Attend Ability to Attend, and Organizational Commitment on Different Type of Absence Behaviors. *Journal of Managerial Issues*, 14, 181-197.
- Cushway, Barry. (1994). *Human Resource Management : Manajemen Sumber Daya Manusia,; Analisis – Kinerja – Penghargaan*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Cohen, D.J. (1990) What Motives Trainees. *Training and Development Journal*, pp. 91-93.
- Dessler, Gary.(1993). *Manajemen Personalia*, Jakarta : Erlangga.
- Eden, D., & Aric, A. (1993). Self-Efficacy Training to Speed Reemployment: Helping People to Help Themselves. *Journal of Applied Psychology*. 78, 352 – 366.

- Ferdinand., A.T. (1999). *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage*, Unpublished DBA Thesis, Australia
- _____. (2000). *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gist, M.E., & Mitchell, T.R. (1992). Self – Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *Academy of Management Review*, 17, 472 – 485.
- Horwitz., F.M. (1999). The Emergence of Strategic Planning and Development: the Current State of Play. *Journal of European Industrial Training*, 180 – 190.
- Kartono, Kartini. (1990). *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, Penerbit Mandar Maju, Bandung
- Kraiger, K., Ford, J.K., & Salas, E. (1993). Application of Cognitive, Skill-Based, and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78, 311 – 328.
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Salemba Empat.
- Mathieu, J.E., Tannenbaum, S.I., and Salas, E. (1992). Influences of Individual and Situational Characteristics on Measures of Training Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 35, 828 - 847
- Mathieu, J.E., Martineau, J.W, & Tannenbaum, S.I. (1993). Individual Influences on the Development of Self-Efficacy: Implications for Training Effectiveness. *Personnel Psychology*, 46, 125 - 146.
- McCarthy, T.E., & Stone, R.J. (1984). *Personnel Management in Australia*. Brisbane : John Wiley & Sons.
- Mitchell, T.R, et al. (1994). Predicting Self-Efficacy and Performance during Skill Acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 506 – 517.
- Moon, J.M. (2000). Organizational Commitment Revisited in New Public Management. *Public Performance & Management Review*, 22, 177 – 194.
- Noe, R.A., & Wilk, S.L. (1993). Investigation of the Factors That Influence Employees' Participation in Development Activities. *Journal of Applied Psychology*, 78, 291-302.

- Olian, J.D., & Durham, C.C. (1996). Designing Management Training and Development for Competitive Advantage: Lesson from the Best. *Human Resouce Planning*, pp. 20 – 31.
- Quinones, M.A. (1995). Pretraining Context Effects : Training Assignments as Feedback. *Journal of Applied Psychology*. 80, 226 – 238.
- Suharsini Arikunto. (1998). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Tannenbaum, S.I. (1997). Enhancing Continuous Learning : Diagnostic Findings from Multiple Companies. *Human Resouce Management*, 30, 437 – 452.
- Tannenbaum, S.I., Mathieu, J.E., Salas, E.S., & Bowers, J.A. (1991). Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76, 759 – 769.
- Tanner, J.F, Hunt, J.B, & Eppright, D.R. The Protection Motivation Model : A Normative Model of Fear Appeals. *Journal of Marketing*, 55, 36 – 45.
- Tracey, J.B., Hinkin, T.T., Tannenbaum S, & Mathieu, J.E. (2001). The Influence of Individual Characteristics and the Work Environment on Varying Levels of Training Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 5 – 23.

LAMPIRAN

DAFTAR PERTANYAAN

IDENTITAS PERSONAL

Nama :
NIP :
Jabatan : Pengajar/Administrasi
Jenis Kelamin :
Usia :
Pendidikan Terakhir :

1. Apakah saudara pegawai tetap Polines ? ☐ Ya ☐ Tidak
2. Apakah pelatihan yang saudara ikuti tidak lebih dari setahun yang lalu ?
☐ Ya ☐ Tidak

LINGKUNGAN KERJA

1. Pimpinan saya selalu memberikan dukungan terhadap pengembangan kemampuan diri saya dengan mengizinkan saya untuk mengikuti pelatihan yang bermanfaat bagi pengembangan kinerja saya dalam bekerja.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

2. Saya sangat menyukai pekerjaan saya karena sesuai dengan keterampilan dan keahlian saya, sehingga saya merasa termotivasi untuk selalu berkembang.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

3. Iklim kondusif telah terbangun di tempat kerja saya , iklim ini sangat mendukung dan memotivasi saya untuk selalu mengembangkan kemampuan diri saya.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

4. Berikan ulasan secara singkat tentang bentuk dukungan pimpinan terhadap pengembangan diri saudara dan iklim kondusif yang ada di Polines.

.....
.....
.....
.....

KEMAMPUAN DIRI SELAMA PELATIHAN

5. Selama pelatihan berlangsung saya mampu mengembangkan potensi yang selama ini ada dalam diri saya namun saya tidak pernah menyadarinya sebelum saya mengikuti pelatihan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sangat tidak setuju Sangat setuju

6. Selama pelatihan berlangsung saya mampu mengembangkan keterampilan komunikasi saya bahkan saya mampu mempengaruhi lawan bicara saya untuk menyetujui pendapat saya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sangat tidak setuju Sangat setuju

7. Selama pelatihan berlangsung saya mampu membangun kepercayaan diri saya dan saya merasa sederajat dengan peserta lainnya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sangat tidak setuju Sangat setuju

8. Menurut saudara sebenarnya kemampuan diri seperti apa yang saudara kembangkan selama pelatihan, dan bagaimana kemampuan diri tersebut dapat berkembang selama pelatihan ?

.....
.....
.....
.....

MOTIVASI PRA PELATIHAN

9. Saya tertarik untuk mengikuti pelatihan karena adanya keinginan dalam diri saya untuk dapat mencapai kinerja lebih baik dalam bidang pekerjaan saya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sangat tidak setuju Sangat setuju

10. Saya tertarik mengikuti pelatihan karena adanya keinginan dalam diri saya untuk dapat lebih berhasil dalam melaksanakan tugas pekerjaan saya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sangat tidak setuju Sangat setuju

11. Saya tertarik untuk mengikuti pelatihan karena adanya keinginan dalam diri saya untuk selalu mempelajari sesuatu yang baru yang berguna bagi pengembangan diri saya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

12. Menurut saudara motivasi apa yang saudara miliki untuk mengikuti pelatihan dan adakah saudara memiliki keyakinan bahwa motivasi tersebut akan mendorong kepada keberhasilan dalam pelatihan ?

.....

.....

.....

.....

PEMENUHAN HARAPAN PELATIHAN

13. Saya selalu berharap bahwa pelatihan yang saya ikuti sesuai dengan keinginan saya dan mampu memenuhi keinginan saya yaitu mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi baik bagi diri saya maupun bagi bidang kerja saya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

14. Saya selalu berharap bahwa pelatihan yang saya ikuti akan mampu memuaskan saya atau sesuai dengan harapan saya dalam mencapai kinerja yang lebih baik di bidang kerja saya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

15. Saya selalu berharap pelatihan yang saya ikuti akan mampu meningkatkan ilmu pengetahuan yang saya miliki, yang bukan saya mampu memberikan pengkayaan ilmu melainkan juga dapat saya terapkan di bidang kerja saya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

16. Apa harapan saudara terhadap suatu pelatihan dan bagaimanakah cara saudara untuk memenuhi harapan tersebut dalam pelatihan yang saudara ikuti ?

.....

.....

.....

.....

KEEFEKTIFAN PELATIHAN

17. Saya merasa pelatihan yang saya ikuti mampu memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang berguna bagi peningkatan produktivitas kerja saya artinya saya mampu melakukan pekerjaan lebih banyak dengan lebih sedikit kesalahan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

18. Dengan mengikuti pelatihan saya memiliki kerangka pikir kerja yang lebih baik dan lebih luas karena melalui pelatihan tsb saya mampu mempertimbangkan hal-hal yang terkait dalam bidang kerja saya, akibatnya kualitas kerja saya meningkat.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

19. Dengan mengikuti pelatihan saya lebih menghargai waktu kerja sehingga saya dapat bekerja lebih baik dan lebih cepat.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

20. Menurut saudara adakah cara yang dapat digunakan untuk mencapai Keefektifan pelatihan dan bagaimana cara Keefektifan pelatihan tersebut dapat dicapai ?

.....

.....

.....

.....

Terima kasih atas kesediaan saudara untuk mengisi daftar pertanyaan ini